اقتصاديات الفنادق

اقتصاديات الفنادق

دكتـــور

أحـمـد فـوزى ملوخية

جامعة الإسكندرية

٢٠٠٥

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير"

صدق الله العظيم

" الممتحنة: ٤ "

مقدمة

لاشك أن العبء الأكبر فى التسويق السياحى التجارى يقع على عاتق شركات السياحة ووكالات السفر. إلا أن الفنادق ذاتها تقوم فى كثير من الأحيان بنصيب وافر فى التسويق ذلك لأن الفندق قد يمثل بذاته مرغباً بالنسبة لبعض من السائحين الذين يريدون القيام برحلة لقضاء أجازتهم فى أى بلد سياحى يضمنون فيه توافر قدر أدنى من التسهيلات السياحية.

ولما كانت الدراسات السياحية الاحصائية تدل على أن معظم الإيراد السياحى ينفق فى الفنادق ولما كان تخطيط المشروعات السياحية الكبرى التى قامت بها الدولة قد أولت الخدمات الفندقية عناية خاصة ولما كانت المكتبة خاصة ولما كانت المكتبة العربية بالرغم من هذه النهضة الكبيرة تفتقر إلى المراجع العلمية التى تهم المشتغلين بصناعة الفنادق فى العالم العربى، لذلك فقد كان من الضرورى أن يسد هذا الفراغ فى مكتبتنا العربية وأن يستكمل هذا النقص إصدار مثل هذا الكتاب للهإقتصاديات الفنادقلله إلى المهتمين بهذه الصناعة.

عسى أن يجد كل فندقى له مصلحة فى معرفة ما إذا كانت أسعاره ـ فى نهاية الموسم ـ معقولة أو أعلى من اللازم بمقارنة أسعار ونسب إشغال الفنادق التى من نفس مستوى فندقه ولو أنه يجب عليه أن يكون حريصاً غاية الحرص فى إستعمال هذه البيانات الإحصائية لأن إرتفاع أو انخفاض نسبة الاشغال الفندقى يتوقف على أمور أخرى لا تقل أهمية عن مستوى الأسعار كمستوى الخدمة الفندقية والموقع والحجم والسمعة التجارية وغير ذلك. ولذلك فأن تجميع المعلومات عن الفنادق التى من نفس المستوى ومن نفس النوع ومن نفس الحجم قد يكون مفيداً للتعرف على إتجاهات السوق ومن ثم فقد حرصت أن يتضمن هذا الكتاب تلك المعلومات.

وفقنا الله لما فيه خير أمتنا الحبيبة.

الفصل الأول

علـــم الاقتصـــاد

- مفاهيم علم الاقتصاد
- علاقة الاقتصاد بالعلوم الأخرى
- فروع علم الاقتصاد

الفصل الأول

علـــم الاقتصـــاد

نوضح فى هذا الفصل مفاهيم علم الاقتصاد وكذلك علاقة الاقتصاد بالعلوم الأخرى وأيضاً فروع علم الاقتصاد ، وأخيراً تعريف بعض الاصطلاحات الاقتصادية .

أولا - مفاهيم علم الاقتصاد :

من الأمور الهامة أن يحيط القارىء ببعض المفاهيم لعلم الاقتصاد، وقد تكون مناقشة هذه المفاهيم ذات فائدة لتوضيح الآفاق العريضة لهذا العلم .

وقد تطورت مفاهيم علم الاقتصاد وتشكلت منذ بدأها آدم سميث حتى وقتنا الحاضر ، وسوف نعرض بعض من هذه المفاهيم وبصورة موجزة .

١ - مفهوم آدم سميث :

رأى آدم سميث أن علم الاقتصاد هو العلم الذى يهتم بدراسة كافة الوسائل التى يمكن أن تزيد من ثروة الأمة . وقد ظهر هذا التعريف فى كتاب آدم سميت "بحث فى طبيعة ثروة الأمم وأسبابها" وقد نشر هذا الكتاب فى عام ١٧٧٦ .

والثروة هى قيمة كل السلع والخدمات من أراضى ومبانى وآلات ... الخ وغنى المجتمع أو فقرة يتوقف على كمية ونوع السلع التى يمتلكها، أى يتوقف على مقدار ثروته .

٢ - مفهوم مارشال :

رأى مارشال أن الثروة ليست غاية ، بل هى وسيلة لتحقيق غاية وهى رفاهية الإنسان ، وقد عبر عن ذلك مارشال فى كتابة "مبادىء الاقتصاد" المنشور فى عام ١٨٩٠ ، حيث ذكر أن علم الاقتصاد هو العلم الذى يهتم بدراسة الإنسان فى أعماله التجارية اليومية ، أى يدرس الإنسان فى ميادين الحياة بجوانبها المادية ، وهذا يعنى أن علم الاقتصاد يتناول

ذلك الجزء من حياة الإنسان المتعلقة بالنشاط الاجتماعي والمتصلة إلى حد كبير بكيفية حصوله على الدخل ، وبطريقة استخدامه لهذا الدخل .

٣- مفهوم بيجو :

رأى بيجو أن الاقتصاد هو العلم الذى يدرس الرفاهية الاقتصادية . والرفاهية الاقتصادية هى ذلك الجزء من الرفاهية العامة الذى يمكن ايجاد علاقة مباشرة أو غير مباشرة بينه وبين مقياس النقود . وقد ظهر هذا التعريف فى كتاب بيجو "اقتصاديات الرفاهية" والمنشور فى عام ١٩٢٠.

٤ - مفهوم روبنز :

رأى روبنز أن علم الاقتصاد هو علم المشكلة الاقتصادية ، أو هو العلم الذى يدرس سلوك الإنسان في سعيه لاشباع حاجاته المتعددة . من موارده المحدوده .

والمفاهيم السابقة وإن كانت غير متطابقة ، إلا أننا نجد أن هناك تشابه بينها حيث يمكن القول أن هذه المفاهيم دراسة للانتاج والاستهلاك أى دراسة للطلب والعرض .

ويمكن القول أن مفهوم روبنز لعلم الاقتصاد يعتبر أكثر المفاهيم انتشاراً لأنه يظهر بوضوح ما يسمى بالمشكلة الاقتصادية ، وكذلك يظهر أن علم الاقتصاد علم اجتماعى يدرس حاجات الإنسان المتعددة وضرورة اشباعها من الموارد المحدودة .

ثانيا - علاقة الاقتصاد بالعلوم الأخرى :

الاقتصاد علم ينتمى إلى مجموعة العلوم الإنسانية وهى العلوم التى تهتم بدراسة السلوك الإنسانى مثل علم الاجتماع والقانون والنفس والتاريخ والجغرافيا والسياسة ... الخ .

وعلم الاقتصاد يختص بدراسة السلوك الإنسانى المتصل بالإنتاج والتبادل واستهلاك السلع والخدمات .

وبوجه عام يمكن القول أن علم الاقتصاد يختص بدراسة الأمور الآتية

١ ـ السلع والخدمات التى يجب انتاجها وما هى الكميات المنتجة

٢ ـ الطريقة التى يتم بها انتاج السلع المختلفة

٣ ـ توزيع الانتاج بين أفراد المجتمع

٤ ـ مدى الكفاءة التى تستخدم بها الموارد المختلفة

٥ ـ اكتشاف أسباب تعطل الموارد وكيفية منع حدوث ذلك فى المستقبل

٦ ـ درجة نمو طاقة الاقتصاد القومى بالنسبة لانتاج السلع والخدمات

وعلم الاقتصاد وثيق الصلة بالعلوم الإنسانية والطبيعية ، فمثلاً علم الاقتصاد يرتبط بالقانون ، لأن الإنسان يقوم بتصرفاته الاقتصادية المتعلقة بالملكية والميراث والعقود المدنية .. الخ فى دائرة أحكام القانون ويجب عليه ألا يتجاوزها .

ومن الناحية الأخرى نجد أن المشرع عندما يقوم بسن القوانين يراعى الظروف الاقتصادية المحيطة .

وكذلك يرتبط الاقتصاد بعلم الجغرافيا ، فالجغرافيا تبين العوامل الطبيعية للاقتصادى الذى يدرس العلاقة بين نشاط الإنسان وهذه العوامل . ومن الطبيعى أن يهتم الاقتصادى بمصادر المواد الأولية والمواصلات وتنقلات عوامل الانتاج ، وتركز التجارة أو الصناعة فى مناطق معينة ، إلى غير ذلك من الموضوعات التى تدخل فى نطاق علم الجغرافيا

ثالثاً - فروع علم الاقتصاد :

أ ـ الاقتصاد الجزئى :

ينصب الاقتصاد الجزئى على دراسة الجزئيات فقط ، أى دراسة المتغيرات على مستوى الوحدة ، سواء كانت هذه الوحدة فرد أو مشروع ؛ فعند دراسة الإنتاج ، يتم ذلك على مستوى المشروع وعند دراسة الدخل أو الاستهلاك يتم ذلك على مستوى الفرد .

وهذا يعنى أن الاقتصاد الجزئى يأخذ الكليات كأمور معطاه أو محددة ويدرس الإنتاج والدخل والاستهلاك والأسعار والتوظف على مستوى المشروع أو الفرد .

٢ـ الاقتصاد الكلى :

علم الاقتصاد الكلى هو علم حديث نسبياً ، ولد فى هذا القرن وعلى وجه التحديد عام ١٩٣٦ ، وقد بشر به كينز فى كتابة النظرية العامة فى التوظف والفائدة والنقود .

وقد نما هذا العمل نمواً كبيراً وتشعب ، وهذا العلم ينصب على دراسة أداء الاقتصاد القومى كله – أى دراسة المتغيرات على المستوى القومى . فعند دراسة الإنتاج أو الدخل أو التوظف أو الأسعار يتم ذلك على المستوى القومى .

وهذا يعنى أن الاقتصاد الكلى يأخذ الجزئيات كأمور معطاه ويدرس المتغيرات الاقتصادية المختلفة كالانتاج والدخل والاستهلاك والأسعار والتوظف ... الخ على المستوى القومى .

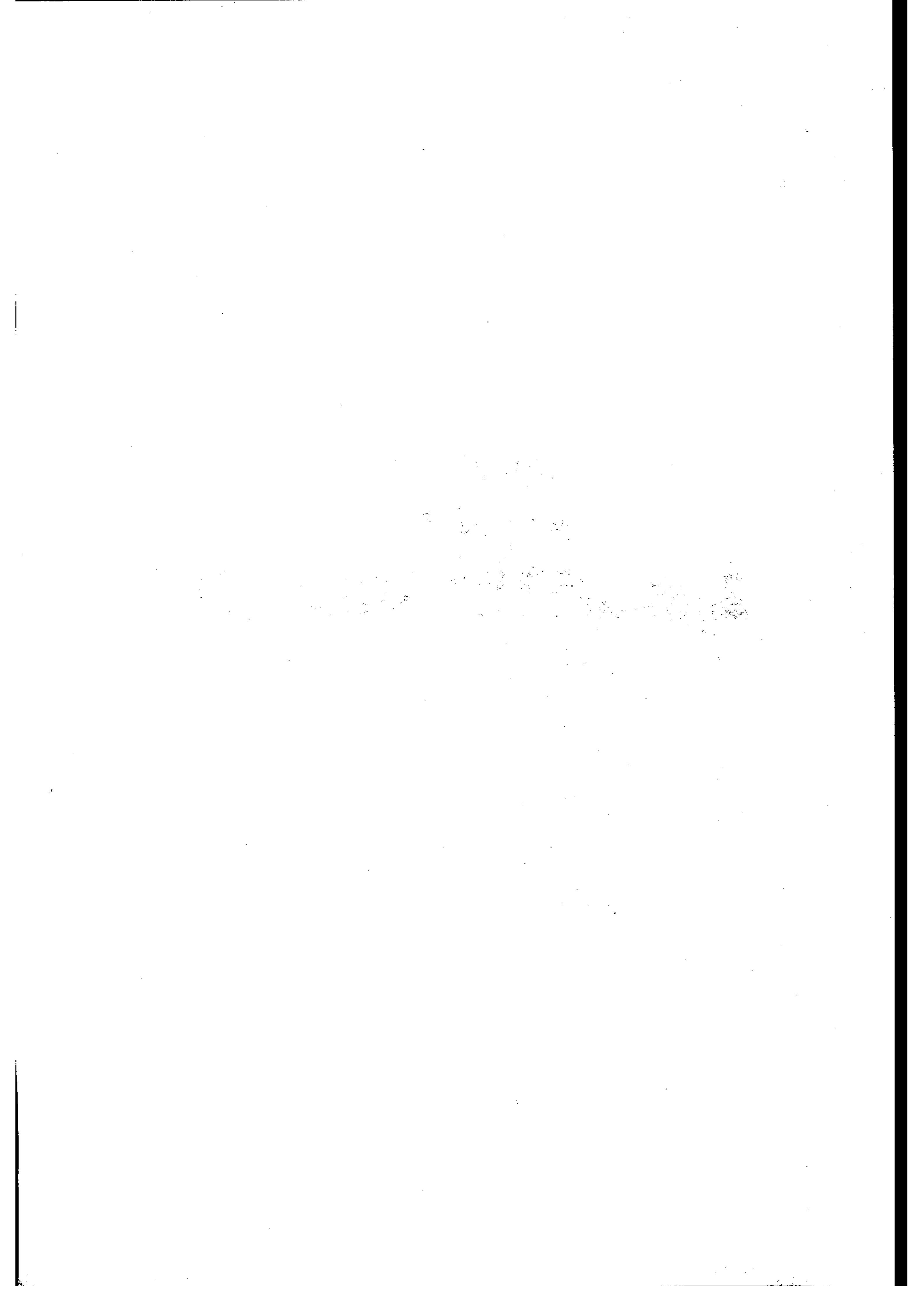
ومن مشاكل الاقتصاد الكلى مشكلة التضخم والبطالة وميزان المدفوعات والنمو والتنمية .

ويسعى الاقتصاد الكلى إلى تعظيم الرفاهية المادية عن طريق ازالة عدم الاستقرار الاقتصادى فى المجتمع .

والخط الفاصل بين الاقتصاد الجزئى والاقتصاد الكلى لايمكن رسمه بالتحديد ، وأى نظرية عامة للاقتصاد يجب أن تشتمل على كل من الاقتصاد الجزئى والكلى ، فالمعروف أن انتاج منشأة معينة هو جزء من الانتاج الكلى وانفاق فرد معين هو جزء من الانفاق الكلى . وهذا يعنى أن تحليل الكثير من المتغيرات الاقتصادية يتطلب دراسة أو يتم من خلال المتغيرات الجزئية والكلية وكذلك المتغيرات الجزئية قد تؤثر فى الكلية أو العكس .

الفصل الثانى

المشكلة الاقتصادية



المشكلة الاقتصادية

تظهر المشكلة الاقتصادية فى أى مجتمع من المجتمعات البشرية عند ممارسة العمليات الخاصة باستخدام الموارد المتاحة بهدف أشباع الحاجات البشرية . فإذا كانت الموارد ووسائل اشباع الحاجات من سلع وخدمات محدودة ونادرة توجد المشكلة الاقتصادية . أما إذا كانت الموارد والسلع والخدمات وفيرة وكافية لاشباع كل الحاجات فلا يكون هناك وجود للمشكلة الاقتصادية .

وهذا يعنى أن المشكلة الاقتصادية تتمثل فى قصور الموارد عن سد أو اشباع حاجات الأفراد . أو قصور المعروض من السلع والخدمات عن اشباع الطلب على هذه السلع والخدمات .

وتتميز المشكلة الاقتصادية بأنها عامة ، حيث من الممكن أن تنشأ فى أى مجتمع بغض النظر عن طبيعة نظامه السياسى أو الاجتماعى أو مرحلة تقدمه الاقتصادى .

وسوف نتحدث عن أركان المشكلة الاقتصادية المتمثلة فى تعدد الحاجات والندرة والاختيار على النحو التالي :

أولا - تعدد الحاجات :

حاجات الأفراد متعددة ، فالأفراد فى حاجة إلى المأكل والملبس والمسكن ، وهذه الحاجات رئيسية لا يمكن لأى فرد أن يستغنى عنها ، يضاف إلى ذلك حاجات أخرى مختلفة تنمو ويزداد عددها وأهميتها كلما زادت درجة المدنية والتقدم والتعليم فى المجتمع وذلك مثل الحاجة إلى الترفية والتثقيف والتنقل .. إلى غير ذلك من الحاجات .

ويلاحظ أن حاجات الأفراد متجددة ومتنوعة - أى لانهائية - فكلما أشبع الفرد حاجة معينة تظهر حاجات أخرى جديدة يتطلب الأمر ضرورة العمل على اشباعها .

وكذلك نجد أن حاجات الأفراد متداخلة ، أى أن اشباع حاجة معينة لايمكن أن يتحقق إلا باشباع حاجة أخرى ، فمثلاً الحاجة لملكية السيارة مرتبطة بالحاجة إلى شراء البنزين والحاجة لشرب الشاى مرتبط بالحاجة لشراء السكر .

كما نجد أن الحاجات تختلف باختلاف الأفراد فمثلاً النظارة الطبية تعتبر سلعة هامة جداً للفرد ضعيف البصر وذلك على العكس من الفرد صحيح البصر .

وتختلف الحاجات أيضاً باختلاف الزمان .. فمثلاً منذ خمسون عاماً كانت سلعة الطرابيش هامة جداً بالنسبة للمواطن المصرى ولكنها فقدت أهميتها الآن ولايقبل الأفراد على شراؤها . كما تختلف الحاجات باختلاف المكان ، فمثلاً فى المناطق الباردة تزداد الحاجة إلى البترول والفحم من أجل التدفئة وذلك على العكس من المناطق الحارة .

والحاجات تدفع الإنسان إلى العمل وبذل الجهد لاشباعها ، وهذا يعنى أن الحاجات هى المحرك والدافع الأساسى للنشاط الاقتصادى .

ثانيا - الندرة النسبية للموارد :

تشبع الحاجات باستخدام الموارد ، والموارد تتمثل فى الموارد الطبيعية والجهد البشرى ورأس المال والتنظيم ، وهذه الموارد محدودة ونادرة وبالتالى السلع التى تنتجها هذه الموارد محدودة ونادرة .. فهناك كميات محدودة من الأرض الزراعية التى تصلح لانتاج الغذاء ، وهناك كميات محدودة من المعادن والأخشاب . ورأس المال أيضاً محدود وكذلك الأيدى العاملة الماهرة محدودة .

والندرة المقصودة هى الندرة النسبية لا الندرة المطلقة. والندرة المطلقة هى أن المورد أو العنصر يكون موجود فى الطبيعة بكميات قليلة ولايمكن زيادتها مثل عنصر اليورانيوم .

أما الندرة النسبية فهي أن المورد قد يكون موجود بكميات كبيرة نوعاً ما ولكنها كميات غير كافية لاشباع الحاجة إليها وهذا يعنى أن المورد نادر بالنسبة للحاجة إليه .

ومشكلة الندرة تنطبق على الفرد كما تنطبق على الجماعة ، فبالنسبة للفرد تظهر المشكلة عندما لايستطيع أن يشبع كل حاجاته بسبب موارده المحدودة ، وحتى عندما تتزايد قدرة هذا الفرد على اشباع هذه الحاجات جميعها فإنه تظهر فى نفسه دائماً حاجات جديدة يعمل على اشباعها .

وبالنسبة للجماعة فهي كالوضع بالنسبة للفرد ، مواردها هى الأخرى محدودة وذلك بالقياس إلى حاجات أفرادها المتعددة .

وتنشأ ندرة الموارد لسببين هما :

أ ـ النقص المطلق للمادة :

فمثلاً اليورانيوم موجود فى الطبيعة بكميات محدودة ويحتاج إلى جهد وتكلفة عالية للحصول على كميات صغيرة منه .

ب ـ اختلاف المكان والزمان :

بالنسبة لاختلاف المكان ، العنصر أو المورد مثل البترول يكون وفير فى منطقة معينة ونادر فى منطقة أخرى . أما بالنسبة لاختلاف الزمان ، نجد أن انتاج السلعة يحتاج إلى فترة زمنية وخلال هذه الفترة تكون السلعة نادرة .

والواقع أن وجود الحاجات المتعددة والمتزايدة مع ندرة الموارد اللازمة لاشباع هذه الحاجات يخلق المشكلة الاقتصادية .

ثالثا - الاختيار وتكلفة الفرصة البديلة :

الموارد نادرة ، وأيضاً غير متخصصة - أى لها أكثر من استخدام - فمثلاً مورد الأرض غير متخصص وله استخدامات عديدة ، فهو ممكن أن يستخدم فى الزراعة أو المبانى أو اقامة ملاعب وحدائق . وإذا قررنا استخدام الأرض فى الزراعة فمن الممكن زراعة الأرض قطن أو أرز أو ذرة .. الخ .

وكذلك الحال بالنسبة للعمل ، فالكثير من العمال يستطيعون القيام بأعمال متعددة ، وحتى العمال المتخصصون فى فرع من فروع الانتاج ، من الممكن عند الضرورة إعادة تدريبهم وتعليمهم وتحويلهم إلى نوع آخر من الأعمال . وبالمثل بعض العدد والآلات ، فمثلاً يمكن تحويل قاطرة السكك الحديدية إلى نقل البضائع أو الركاب حسب الحاجة .

لذلك يتطلب الأمر ضرورة الاختيار الدقيق بين الاستخدامات المختلفة للموارد ، واختيار الاستخدام الأمثل الذى يعمل على اشباع الحاجات حسب أهميتها .

فمثلاً الفرد الذى يجد أن موارده محدودة ولاتكفى لاشباع كل حاجاته ، يجد نفسه مضطراً لأن يسلك أحد طريقين . فهو أما أن يتمكن - بطريقة ما - من زيادة موارده ، وأما أن يتخلى عن بعض حاجاته ويضحى بها . فإذا استطاع أن يزيد موارده فسوف يتمكن بطبيعة الحال من اشباع قدر من رغباته أكثر من ذى قبل . أما إذ لم يستطع زيادة موارده أو زادها ولكن فى حدود قليلة فسوف يجد نفسه مضطراً إلى التنازل عن بعض حاجاته الأقل الحاحاً والعمل على اشباع الحاجات الأكثر أهمية والحاحاً . وهذا يعنى أن الفرد سوف يجد نفسه دائماً يواجه مشكلة الاختيار بين حاجاته المتعددة وموارده المحدودة وسوف يعمل هذا الفرد على اختيار واشباع الحاجات والرغبات التى تحتل أعلى مكان فى سلم تفضيله .

والجماعة كالفرد تواجه دائماً بمشكلة الاختيار طالما كانت مواردها محدودة ، ولذلك تعمل الجماعة على توجيه مواردها المحدودة نحو اشباع بعض الحاجات على حساب الحرمان من اشباع حاجات أخرى .

مما تقدم نجد أن ندرة الموارد تجبرنا على أن نختار ما بين الاستخدامات المختلفة للموارد ، والاختيار محكوم بعادات وتقاليد المجتمع وكذلك بالقيود الاقتصادية .

وفي الواقع أن اختيار استخدام معين للموارد يعني في نفس الوقت التضحية باستخدامات أخرى كان يمكن الحصول عليها من هذه الموارد . فمثلاً إذا استخدمنا الأرض في البناء فإن ذلك يعني التضحية بزراعتها أرزاً أو قطناً أو غيرها من المحاصيل ، وكذلك إذا توسعنا في زراعة الأرز فإن ذلك يعني التضحية بانتاج المزيد من القطن .

وهذه التضحية يطلق عليها تكلفة الفرصة البديلة .

ويمكن تعريف تكلفة الفرصة البديلة على النحو التالي :

تكلفة الفرصة البديلة هي أقصى عائد يضحي به المشروع نتيجة توجيه موارده لانتاج سلعة ما وعدم انتاج سلع أخرى .

مثــال :

إذا كان هناك فدان من الأرض يصلح لزراعة الشعير والقمح والأرز وفي حالة زراعته شعير فإنه يعطي ايراد قدره ٤٠٠ جنيه أما إذا تم زراعته قمح فسوف يعطي ايراد قدره ٥٠٠ جنيه وكذلك يعطي ايراد قدره ٦٠٠ جنيه إذا تم زراعته أرز .

وإذا قرر صاحب الأرض زراعتها شعير فإن تكلفة الفرصة البديلة هي أقصى عائد ضحينا به من أجل زراعة الأرض شعير وهو ايراد الأرز ٦٠٠ جنيه .

وهناك علاقة بين تكلفة الفرصة البديلة والكفاية الانتاجية ..

$$\text{والكفاية الانتاجية} = \frac{\text{الانتاج الفعلى}}{\text{أقصى انتاج ممكن}}$$

وبذلك تكون الكفاية الانتاجية فى حالة مثالنا السابق = $\frac{٤٠٠}{٦٠٠}$ = ٦٦,

وهى أقل من الواحد الصحيح . وهذا يعنى أن هذا الفدان من الأرض يستخدم فى استعمال لايحقق أقصى كفاية انتاجية له ، أما إذا كان الانتاج الفعلى يساوى أقصى انتاج ممكن فإن الكفاية الانتاجية تكون عند أقصاها.

هذا ويلاحظ أن تكلفة الفرصة البديلة تساوى صفر ، فى الحالات الأتية :

أ - عنصر الانتاج أو المورد له استخدام واحد فقط، فمثلاً التربة الرملية تجود بها زراعة الشعير ولايمكن أن تتم زراعتها قطن .

ب- فى حالة الخدمات المتخصصة ، حيث تكون انتاجية هذه الخدمات كبيرة جداً فى استعمال معين وضئيلة فى استخدام أخر .

فمثلاً خريج الطب تكون انتاجيته عالية فى مجال تقديم الخدمات الطبية ، بينما تكون انتاجيته منخفضة جداً فى أى مجال آخر .

منحنى امكانيات الانتاج

(الاختيارات واحتمالات الانتاج)

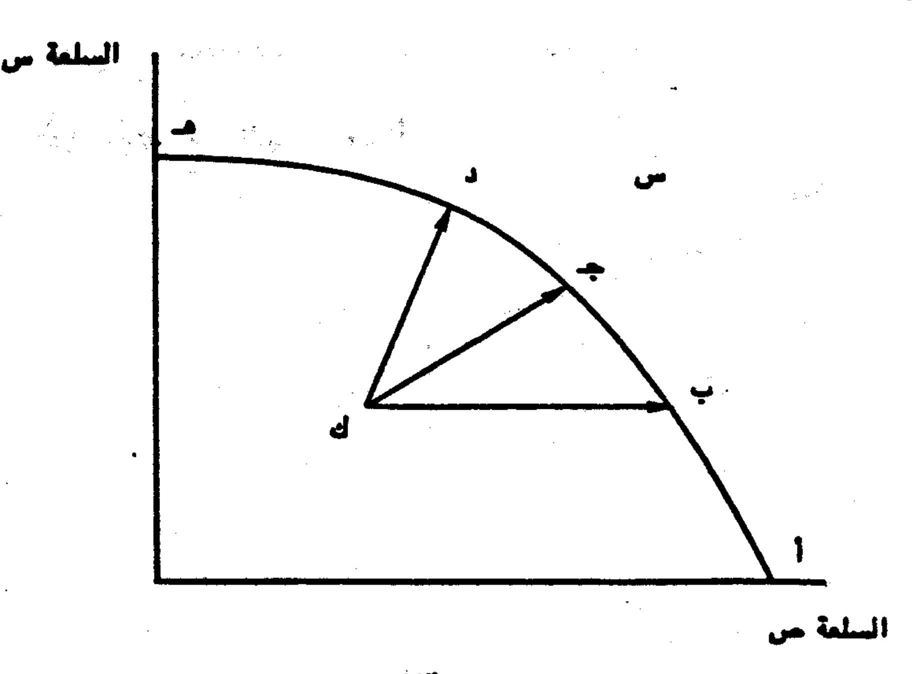
بفرض أن المجتمع يمتلك حجم معين من الموارد ، وأن أسلوب الانتاج ثابت وهذا المجتمع يوجه موارده لانتاج سلعتين فقط هما س ، ص .

وأن احتمالات انتاج السلعتين هى كما تتضح من الجدول التالى :

احتمالات الانتاج	س	ص
الأول	صفر	١٠
الثانى	١	٩
الثالث	٢	٧
الرابع	٣	٤
الخامس	٤	صفر

وحيث أن هناك أكثر من طريقة لانتاج السلعتين لذلك يجب على المجتمع اختيار التوليفة المثلى من السلعتين التى تشبع الحاجات حسب أهميتها .

وبتصوير هذه الاحتمالات بيانياً نحصل على منحنى امكانيات الانتاج .. وهذا المنحنى يوضح أقصى ما يمكن انتاجه من السلعتين س ، ص فى ضوء التشغيل الكامل للموارد وفى ضوء أسلوب الانتاج المتاح الثابت .



هذا ويلاحظ أن أى نقطة داخل منحنى امكانيات الانتاج مثل ك تعنى أن الموارد غير مستغلة استغلالاً كاملاً .. أى لن يتوافر شرط التشغيل الكامل للموارد وأنه من الممكن تشغيل كافة الموارد والوصول إلى أى نقطة على المنحنى مثل د ، جـ ، ب .

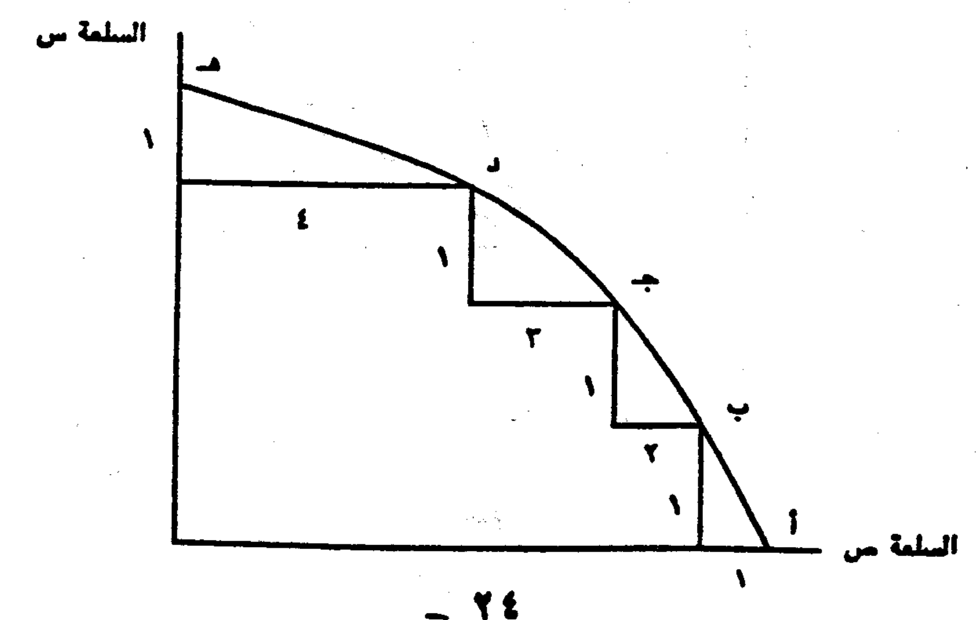
وكذلك أى نقطة خارج المنحنى مثل س لايمكن الوصول إليها إلا إذا زادت الموارد وتحسنت أساليب الانتاج .

تفسير شكل منحنى امكانيات الانتاج :

منحنى امكانيات الانتاج ينحدر من أعلى لأسفل جهة اليمين موضحاً أن نقص انتاج السلعة ص يكون مصحوب بزيادة انتاج السلعة س .. أى يتم احلال السلعة س محل السلعة ص ..

كما يلاحظ أن منحنى امكانيات الانتاج مقعراً بالنسبة لنقطة الأصل وذلك بسبب قانون تزايد التكاليف والذى يذكر أن متوسط تكلفة الوحدة يزيد بعد وصول الانتاج إلى الحجم الأمثل .. حيث نجد أن التوسع فى انتاج السلعة س يعنى التضحية بقدر متزايد عن وحدات السلعة ص .

ويتضح ذلك من الشكل التالي :



حيث نجد أن زيادة انتاج السلعة س بوحدة واحدة يتطلب التضحية بقدر متزايد من وحدات السلعة ص ..

فالتحرك من أ إلى ب أدى إلى زيادة انتاج س بوحدة واحدة مع التضحية بوحدة من السلعة ص ..

والتحرك من ب إلى جـ .. أدى إلى زيادة انتاج س بوحدة واحدة مع التضحية بوحدتين من السلعة ص ... الخ .

وهذه التضحية المتزايدة من وحدات السلعة ص هى تكلفة زيادة انتاج س بوحدة واحدة ..

وتزايد التكاليف يرجع إلى أن الموارد غير متخصصة فى كافة الاستخدامات فهناك موارد متخصصة فى انتاج (ص) وكفائتها منخفضة فى انتاج (س) كما أن هناك موارد متخصصة فى انتاج (س) وكفائتها منخفضة فى انتاج (ص) ..

والمنحنى يكون أكثر تحدباً للخارج إذا زادت درجة تخصص الموارد ، بينما يكون خط مستقيم إذا كان الموارد غير متخصصة ويمكن استخدامها بنفس الكفاءة فى انتاج السلعتين س ، ص .

الأسئلة الواجب الاجابة عليها لعلاج المشكلة الاقتصادية

بعد أن عرفنا طبيعة المشكلة وأسبابها نتساءل الآن عن مكونات حل المشكلة أو عناصر هذا الحل . ويمكن القول ، أن المشكلة الاقتصادية لها - بصفة عامة - أربعة مكونات أو عناصر رئيسية يحاول كل عنصر منها أن يجيب على سؤال من الأسئلة التالية :

١ - ماذا ننتج ؟ What
٢ - كيف ننتج ؟ How
٣ - لمن ننتج ؟ For whom
٤ - ما هو ضمان الاستمرار ؟

ونذكر كلمة مختصرة عن كل عنصر فيما يلي :

بالنسبة للعنصر الأول فالمقصود به التعرف على رغبات وتفضيلات أفراد المجتمع وتحديدها ، تحديداً نوعياً (أى ما هى السلع والخدمات المراد إنتاجها) وكما (أى ما هى كمية كل نوع منها) ، وتبرز أهمية هذا العنصر عندما نتذكر أن المجتمع أصلاً لا يستطيع تلبية رغبات كل أفراده (وإلا لما كانت هناك مشكلة أصلاً) . ومن ثم يتعين ضرورة اختيار أهم الرغبات الممكن إنتاجها في حدود الموارد الإنتاجية المتاحة . وإذا رتبنا تفضيلات الجماعة تصاعدياً أو تنازلياً - حسب أهميتها النسبية - فإن هذه العملية يسميها البعض باسم « سلم التفضيل الجماعي » .

أما العنصر الثاني فيتمثل في محاولة ترجمة رغبات وتفضيلات أفراد الجماعة (التي تم تحديدها بطريقة أو بأخرى) إلى سلع وخدمات منتجة ومتاحة بحيث تشبع هذه الرغبات . وتنطوي هذه العملية على ضرورة تنظيم الإنتاج بمعنى حصر وتعبئة كل الموارد الإنتاجية المتاحة وتخصيصها على الاستخدامات المختلفة المرغوبة ، فضلاً عن محاولة القيام بعملية الإنتاج في كل قطاع بل وفي كل وحدة إنتاجية بأقصى كفاءة ممكنة بحيث يتدنى حجم « الضياع الاقتصادي » للموارد الإنتاجية - النادرة أصلاً - إلى أقل قدر ممكن . .

وبالنسبة للعنصر الثالث نجد أن المجتمع بعد أن يتعرف على رغباته نوعيًا وكميًا ويقوم بإنتاج السلع والخدمات المختلفة اللازمة لإشباع هذه الرغبات ، يتعين عليه التوصل إلى طريقة يتم بها توزيع هذا الإنتاج على مختلف الأفراد الذين ساهموا في خلقه . ومن الجدير بالذكر أن عدالة توزيع الإنتاج القومي ، لا تعني أن يتساوى نصيب كل فرد من السلع والخدمات المنتجة ، بل تعنى أن يتناسب هذا النصيب مع حجم مساهمة الفرد في عملية الإنتاج القومي نفسها .

أما العنصر الرابع الخاص بضمان الاستمرار فهو لا يظهر إلا في الفترة الطويلة حيث تصبح المجتمعات حركية . في هذه الحالة نجد أن عدد السكان يتزايد باستمرار ومطالبهم تتعدد وتتعقد كل ذلك في الوقت الذي نجد فيه أن الموارد النادرة يتم استغلالها بصفة مستمرة لمواجهة هذه الرغبات .. الأمر الذي قد يؤدي إلى احتمال أن يجئ وقت ينضب فيه معين هذه الموارد وتصبح عاجزة عن العطاء . ومن هنا لابد أن يكون هناك ضمان للاستمرار . هذا الضمان يتمثل في نمو (أو تنمية) هذه الموارد بمعنى ضرورة صيانتها وحسن استغلالها فضلاً عن محاولة تنميتها واكتشاف المزيد من مصادرها بكافة الطرق الممكنة .

مما سبق نجد أن المشكلة الاقتصادية تتكون من :

أ ـ حاجات متعددة ومتزايدة .

ب ـ موارد محدودة ونادرة .

جـ ـ اختيار بين الاستخدامات المختلفة للموارد .

ونتيجة ندرة الموارد فإنه يجب على المجتمع اتخاذ القرارات التالية :

١ ـ تحديد السلع والخدمات التى يجب انتاجها وكذلك تحديد الكميات التى يجب انتاجها من هذه السلع .. أى تحديد ماذا ننتج وكم ننتج .

٢ـ تحديد كيفية انتاج هذه السلع والخدمات .. أى تحديد طرق وأساليب الانتاج ، فهناك طرق آلية وطرق يدوية .

٣ـ تحديد كيفية توزيع هذا الانتاج من السلع والخدمات بين أفراد المجتمع.

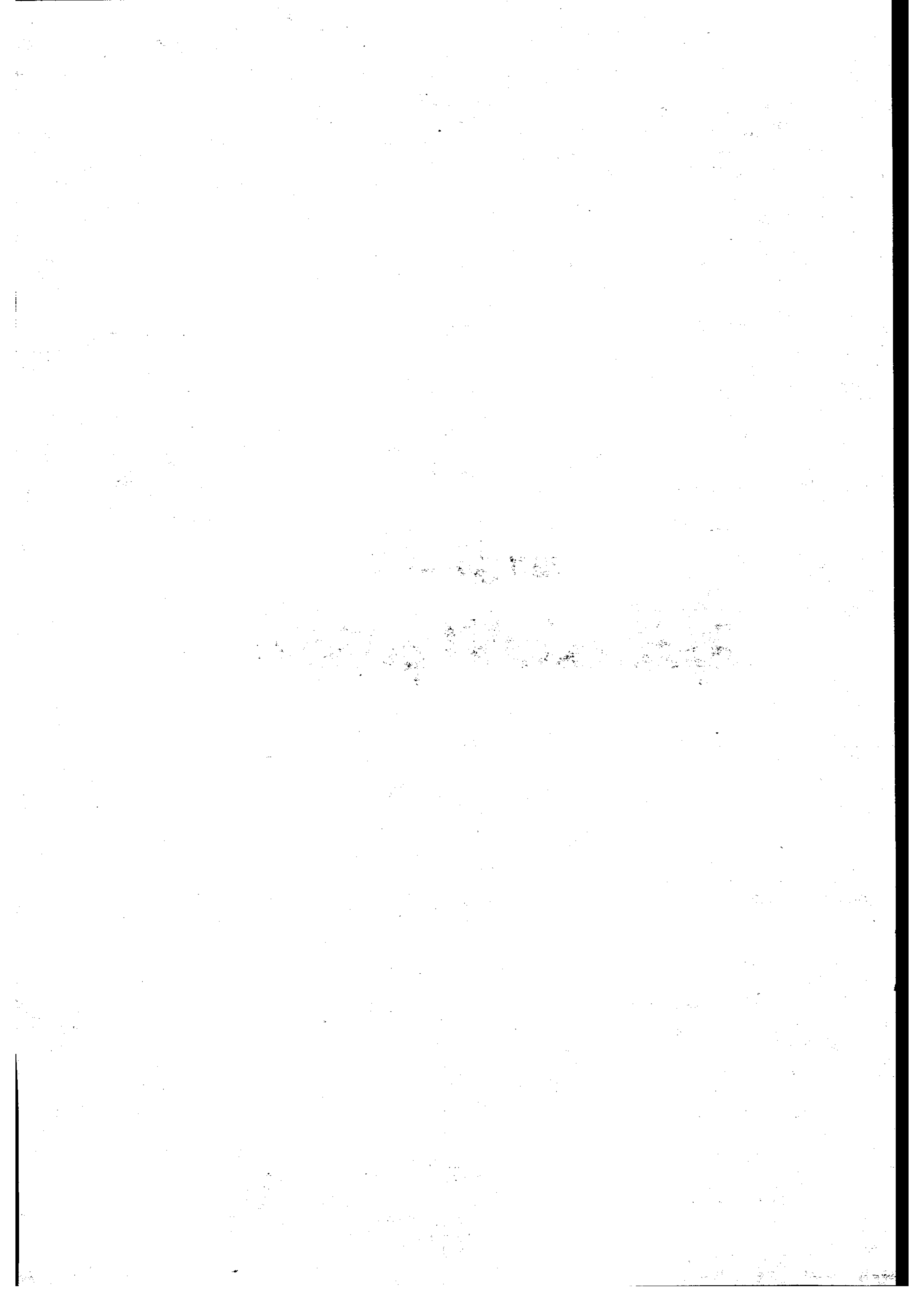
٤ـ تحديد القدر من هذا الانتاج الذى يجب توفيره لزيادة القدرة الانتاجية للمجتمع فى المستقبل .

٥ـ عدم ترك أية موارد غير مستغلة استغلالاً كاملاً .

٦ـ تحقيق أكبر انتاج ممكن من الموارد المتاحة .

الفصل الثالث

النظم الاقتصادية



النظـم الاقتصـاديـة

منذ أن وجـد الإنسـان وهـو يرتبط مـع غـيـره بعـلاقـات اقـتـصـاديـة واجتماعية .. وقد تشكلت هذه العلاقات على مر العصور بأشكال مختلفة ويطلق على الشكل الذى تتخذه هذه العلاقات لفظ «النظام الاقتصادى» .

وهو يختلف عن المذهب الاقتصادى والذى له قواعد أكثر ثباتاً ويقوم على فلسفة معينة يعمل الجميع على عدم الخروج عنها .

وإذا نظرنا للنظم الاقتصادية من زاوية تاريخية نجد أنها تمثلت فى الآتى :

أولا - النظام الشيوعى البدائي :

فى هذا النظام تكون الملكية على الشيوع لأدوات العمل المستخدمة فى الانتـاج .. وقـد كانت هذه الأدوات من الحـجـارة والعـصى ثم تم اخـتـراع القوس والسهم .

وقد كان لظهور الزراعة أثره فى التحول نحو العمل الزراعى بدلاً من الرعى والصيد .. وكان توزيع الغذاء يتم بين أعضاء المجتمع على أساس التكافؤ .

كما كان هناك تقسيم فى العمل بين الرجال والنساء .. فالرجال يقومون بالصيد .. بينما النساء تقوم بجمع الأغذية النباتية .. ثم تطور تقسيم العمل بعد ظهور الزراعة .. فتخصصت مجموعة من الأفراد فى الزراعة .. ومجموعة أخرى فى تربية الماشية .

وقد ترتب على تقسيم العمل وجود فائض فى بعض المنتجات لدى كل مجموعة .. وهنا ظهر التبادل بين القبائل التى تعمل فى الزراعة مع القبائل التى تعمل فى تربية الماشية .

ثم اكتشف الأفراد بعد ذلك صهر المعادن وصنعوا منها أدوات العمل والسلاح .

وعلى الرغم من زيادة الطاقة الانتاجية للإنسان .. إلا أن قوى الانتاج تستطيع أن تنمو فى ظل شيوعية الملكية لوسائل الانتاج .. وهنا ظهرت الحاجة إلى العمل الفردى والملكية الخاصة .. وهكذا ظهرت الملكية الخاصة .. وأصبح هناك أغنياء وفقراء .

ثانيا - نظام الرق :

أدى ظهور الملكية الخاصة إلى زيادة ثراء بعض الأفراد .. واستعبادهم لأسرى الحرب (الرقيق) والفقراء من أبناء القبيلة وذلك للعمل فى ممتلكاتهم .

وقد ترتب على ذلك ظهور طبقتين .. طبقة الرقيق .. وطبقة السادة .. وبذلك قامت العلاقات الاقتصادية فى هذا النظام على ملكية الرقيق الذى يعمل فى الانتاج لدى الأغنياء .

وقد كان من الطبيعى ضرورة توافر العبيد لكى يظل الاقتصاد قائم. وقد تم الاعتماد فى توفيرهم على الحروب . ولكن الانتصارات الحربية المستمره لم تتحقق وذلك بسبب الخراب الاقتصادى الذى حل بالفلاحين وأصحاب الحرف .. الذين كانوا دعامة جهاز الحرب .. وترتب على ذلك ضعف القوة الاقتصادية والسياسية والعسكرية للدول التى تملك العبيد وحلت الهزائم محل الانتصارات .

وبذلك ضعفت الاقطاعيات الكبيرة .. وأصبحت الملكيات الصغيرة أكثر فائدة وزاد عدد العبيد المحررين .. وتم تقسيم الاقطاعيات وتأجيرها للعبيد مقابل مبلغ من المال أو جزء من الانتاج .

ولم يكن للمستأجر حرية كبيره بل كان مرتبطاً بالأرض ولا يستطيع مفادرتها .. ويباع معها . وهكذا بدأ النظام الاقطاعى فى الظهور .

ثالثا - النظـام الاقطـاعي :

ساد نظام الاقطاع فى جميع بلاد العالم تقريباً لمدة عدة قرون وكان أساس النظام الاقتصادى فى المجتمع الاقطاعى هو ملكية الأرض للاقطاعيين ملكية خاصة . وكان الأقطاعيون يستغلون الفلاحين .. فقد كان الفلاح يزرع الأرض مقابل مبلغ نقدى أو جزء من المحصول أو مقابل الأمرين معاً .. كما كان فى إمكان الأقطاعى أن يبيع فلاحيه مع الأرض .

وقد وصل الانتاج الزراعى فى ظل النظام الاقطاعى إلى مستوى أعلى مما كان عليه فى نظام الرق .. كما تحسنت أساليب الانتاج فى الزراعة .

وبالإضافة إلى سكان القرى كانت المدن تضم أصحاب الحرف والتجار كما ظهرت حرف جديدة مثل صناعة السلاح والمسامير والأحذية ... الخ .

ولكن النظام الاقطاعى بهذا الشكل لم يسمح بالتطور الاقتصادى الكبير فمثلاً لايوجد الحافز على العمل وزيادة الانتاج من قبل الفلاحين طالما كان الاقطاعى يستولى على كل زيادة فى الانتاج .. كما واجهت أصحاب الحرف العديد من العقبات ... الخ . كل هذا أدى إلى التحرر من الاقطاع .

رابعا - النظـام الرأسـمالي :

اختلفت آراء الاقتصاديين في تعريف وتفسير لفظ الرأسمالية - لذلك سنعرض هنا بشئ من الايجاز لبعض هذه الآراء حتى نتعرف على عناصر الرأسمالية . كما نشير أيضًا إلى نشأة النظام الرأسمالي وخصائصه ومساوئه .

١ ـ مفهوم النظام الرأسمالي :

يرى البعض أن الرأسمالية هي المشروع الفردي الحر أي النظام الذي تقوم فيه العلاقات الاقتصادية والاجتماعية على العقود وحيث يكون الأفراد أحراراً في تصريف شئونهم وحيث لا تقوم فيه قيود قانونية . كما يرى آخرون أن الرأسمالية هي تلك النظام الذي تنتج فيه السلع الصناعية اللازمة لإشباع حاجات الجماهير بطريق المشروع . وهذا التعريف يتفق مع التعريف السابق في فكرة الحث على الربح .

ومن خلال هذه الآراء يمكن القول أن النظام الرأسمالي الحر هو ذلك النظام الذي يتميز بالملكية الخاصة لعناصر إنتاج دون أي قيود عليها ، والذي يمارس فيه الأفراد النشاط الاقتصاد الحر دون أي تدخل من جانب السلطات العامة أو الدولة للحد من هذا النشاط ، ويكون الربح هو الحافز على الإنتاج .

هذا النظام الرأسمالي الحر ساد دول العالم المتقدمة ما يقرب من المائة وخمسين عامًا من منتصف القرن الثامن عشر حتى أواخر القرن التاسع عشر . ولكن مع بداية القرن العشرين بدأت معظم هذه الدول التخلص من هذا النظام حيث أصبح من الواضح ضرورة تدخل السلطات العامة في النشاط الاقتصادي لعلاج العيوب والانحرافات التي نتجت عن النظام الرأسمالي الحر .

٢ ـ نشأة النظام الرأسمالي :

تضافرت عدة عوامل ابتداء من القرن السادس عشر على نشأة الرأسمالية وتمثلت هذه العوامل في الثورة التجارية ابتداء من القرن الثاني عشر وفي الكشوف الجغرافية في القرنين الخامس عشر والسادس عشر وفي الثورة السياسية في القرن السادس عشر . وقد كانت الرأسمالية في أول نشأتها رأسمالية تجارية ثم تطورت بعد ذلك إلى رأسمالية صناعية .

الرأسمالية التجارية :

قامت الرأسمالية التجارية على أسس ثلاثة مهدت لها وعملت على نشأتها وهي الثورة التجارية والكشوف الجغرافية والثورة السياسية :

أ - الثورة التجارية :

كان من أثر الحروب الصليبية عقد معاهدات تجارية بين دول أوربا والشرق فبدأت طرق المواصلات تنشأ واستتب الأمن ونمت موانئ البحر الأبيض المتوسط وخاصة البندقية فحقق التجار ثروات ضخمة وقد ظهرت في هذه الحقبة من الزمن فسلفة التجاريين التي ترى أنه من واجب الدول العمل على دخول المعدنين النفيسين (الذهب والفضة) إلى البلاد عن طريق زيادة صادراتها عن وارداتها أى تحقيق فائض في ميزانها التجاري . وقد كان من نتائج انتشار هذا المذهب ظهور طبقة الرأسماليين الذين يبحثون على أكبر ربح ممكن كما كان تكوين هذه الطبقة التي تمتلك أموالاً طائلة عن طريق التجارة عاملاً ضرورياً لنشأة الرأسمالية وذلك لأن الرأسمالية تتطلب تراكم رؤوس الأموال في أيدي القائمين بالإنتاج .

ب - الكشوف الجغرافية :

شاهد القرن الخامس عشر اكتشاف العالم الجديد واكتشاف طريق رأس الرجاء الصالح وقد خلقت هذه الاكتشافات أسواقاً جديدة للمنتجات الأوربية وترتب على ذلك زيادة النشاط التجاري وتدفق الذهب والفضة إلى دول أوربا . يضاف إلى ذلك كميات الذهب والفضة التي حصلت عليها أسبانيا من العالم الجديد فارتفعت الأسعار داخل أوربا وتراكمت الأموال في أيدي طبقات التجار الذين كانوا يشترون المواد الأولية ويدفعون بها إلى العمال لينتجوا لهم ما يطلبون - وبذلك فقد العمال استقلالهم وبمرور الزمن انعزلوا عن السوق وخضعوا للوسطاء وبذلك بدأت تظهر الطبقة العاملة ولكن يلاحظ أن الفن الإنتاجي كان قائماً على أدوات محددة العدد .

جـ - الثـورة السـيـاسـيـة :

بدأت سلطة الأمراء (أمراء الاقطاع) في الانكماش كما بدأ الناس يمتنعون عن دفع الضـرائب لهم فـانخفضت دخولهم وبدأ الملوك بعد ذلك يستردون السلطات التي تنازلوا عنها للأمراء فشهد العالم في القرن الرابع عشر ميلاد دولاً قوية ثم عرف القرن السادس عشر تركز السلطة في يد الملك حيث وضع يده تدريجيًا على المقاطعات وحلت الدولة محل الاقطاع وعملت على تنظيم الإدارة وتدخلت في الحياة الاقتصادية ومع الثورتين التجارية السياسية والاستكشافات الجغرافية اتجه المجتمع نحو نظام جديد هو الرأسمالية التجارية التنظيمية .

الرأسـمالية الصنـاعـيـة :

كان من ملامح الرأسمالية التجارية اتساع السوق وظهور المصانع اليدوية في القرن السادس عشر وساعد على ذلك الأرباح الطائلة التي حققها التجار إلا أنه قد حدثت تطورات هامة في أواخر القرن الثامن عشر أدت إلى نشوء الرأسمالية الصناعية الحرة ويرجع ظهور هذا النوع من الرأسمالية إلى الثورة الصناعية والثورة السياسية .

أ - الثـورة الصناعية :

كان من نتائج اكتشاف قوة البخار في سنة ١٧٦٠ حلول الآلات محل الأدوات وظهور الاختراعات الحديثة التي غيرت الفن الإنتاجي وأدت إلى ظهور تقسيم العمل فنشأت المصانع الآلية الكبيرة .

ب - الثـورة السياسية :

ساد في النصف الثاني من القرن الثامن عشر المذهب الفردي أو الحر وانتهى الأمر إلى نشوء الحرية الاقتصادية والحرية السياسية فاتجه الرأى إلى الغاء نظام الطرائف لأنها منظمات ضد الحرية الطبيعية كما

ألغت الجمعية الوطنية في سنة ١٧٩١ الامتيازات في فرنسا فسقط بذلك نظام الطوائف . كما قضت المصانع الجديدة في انجلترا على هذا النظام ولم يأت القرن التاسع عشر إلا وكان هذا النظام قد اختفى من أوربا

كما ساعدت الحرية السياسية على ظهور الرأسمالية الصناعية إذ أن هذا النظام يتطلب وسط قانوني ملائم لتطوره ونموه وقيامه وقد خلقت الثورة الفكرية في أوربا والثورة الفرنسية التي انتشرت فلسفتها هذا الإطار القانوني الملائم لقيام هذا النظام .

هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف جوهري بين رأسمالية القرنين السابع عشر والثامن عشر ورأسمالية القرنين التاسع عشر والعشرين . فالأولى تتميز بكثرة وحدات الإنتاج التي لم يكن في استطاعة واحدة منها أن تسيطر على السوق بل كانت تخضع له وتسمى هذه الرأسمالية (رأسمالية المنافسة) بخلاف رأسمالية الاحتكارات التي تتميز بالوحدات الكبيرة الضخمة . كما كانت البنوك في هذا الوقت كثيرة العدد . أما في القرنين التاسع عشر والعشرين فقد نشأت المصانع الكبيرة وقد بلغت هذه الرأسمالية مداها في فرنسا وألمانيا وايطاليا وانجلترا إلا أنها بلغت في أمريكا درجة عظيمة من التقدم والازدهار فأصبح الاقتصاد الأمريكي هو الاقتصاد المسيطر على العالم الغربي وحل محله الاقتصاد الانجليزي الذي كان له مركز الصدارة حتى أوائل القرن الحالي .

٣ـ خصائص النظام الرأسمالي :

أنشأت الرأسمالية علاقات جديدة لم تكن معروفة من قبل بين طبقة الرأسماليين وطبقة العمال فقد تراكمت أموال الإنتاج بين أيدي الرأسماليين وأنشئت المصانع الكبيرة التي تجمع فيها العمال فترتب على ذلك اعتبار الفرد المحور الأساسي في جميع ميادين النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ومنحه الحرية اللازمة لضمان تحقيق هذا النشاط ، وتتلخص خصائص الرأسمالية فيما يلي :

أ ـ الحرية الفردية :

علمنا أن الرأسمالية التجارية التي ظهرت في القرن السادس عشر تعتبر أولى مراحل الرأسمالية ومع تقدم الفن الصناعي وظهور الاختراعات الحديثة تحولت الرأسمالية التجارية إلى رأسمالية صناعية ، ومع انتشار المذهب الفردي الحر في انجلترا ونجاح الثورة الفرنسية في الغاء الامتيازات التي كانت ممنوحة للطوائف أصبحت الرأسمالية. رأسمالية حرة والمذهب الحر فلسفة فكرية تمجد حسنات الحرية وتنادى بتطبيقه في ميادين مختلفة فهناك مذهب الحرية الدينية والحرية الذاتية والحرية السياسية والحرية الاقتصادية التي يجب أن تحترم كمحرك للنشاط الاقتصادي ولو أن شكلها العام هو البحث عن المصلحة الخاصة وترتكز هذه الحرية الفردية على دعائم ثلاث هى حرية التملك وحرية التعاقد والحرية الاقتصادية :

حرية التملك :

قام النظام الرأسمالي على احترام حرية الأفراد في تملك أموال الإنتاج والاستهلاك ولذلك فإن غالبية المشروعات في البلاد الرأسمالية مشروعات خاصة . وبما أن النظام الرأسمالي يعترف بحق الأفراد في تحقيق أكبر ربح ممكن فمن المنطقي أن يعترف بحقهم في الملكية الفردية وبحقهم في الميراث .

حرية التعاقد :

يقوم النظام الرأسمالي على حرية التعاقد أى أنه يأخذ بنظام السوق ومن الملاحظ أن هذا العنصر من أهم مقومات الرأسمالية إذ أنه يعتبر العمل سلعة تخضع في سوق العمل لما تخضع له أى سلعة أخرى ، وقد وجد ماركس في هذا العنصر الوجه المميز للنظام الرأسمالي .

الحـريـة الاقتصادية :

يتطلب النظام الرأسمالي عدم تدخل السلطات العامة بوضع قيود على الاستهلاك والإنتاج بل يترك الأفراد أحراراً في تحديد نوع الإنتاج ومقداره وكميته كما يترك الأفراد أحراراً في استهلاك ما يشاؤون وفي كيفية التصرف في ثرواتهم وفي مقدار ما يدخرونه منها وفي كيفية استثمارها أو ادخارها أو اكتنازها . إلا أن هذه الحرية ليست تامة التكوين ومطلقة طبقًا لمشيئة الأفراد حيث نجد أنه كثيراً ما تتدخل الحكومات عن طريق التشريع لتنظيم هذه الحرية وخصوصًا في أوقات الحروب والأزمات غير أن هذا التنظيم لا يقضي على هذا النظام .

ب - انفصال الإدارة عن رأس المال :

ترتب على الحرية الاقتصادية والاعتراف بالملكية الخاصة لأموال الإنتاج والاستهلاك وزيادة تركز رؤوس الأموال ، إن انفصلت أعمال الإدارة عن ملكية رأس المال ، وكان من نتيجة ذلك ظهور طبقتين اجتماعيتين تختلف كل منهما عن الأخرى في تحقيق مصلحتها ، وهاتان الطبقات هما : طبقة العمال والطبقة الرأسمالية .

وكان لهذا الاختلاف أثره في اشتداد التمايز الاجتماعي بين هاتين الطبقتين وزيادة حدة الصراع الطبقي بينهما ، خاصة عندما أخذت الأفكار الاشتراكية في الانتشار أول القرن العشرين وأيضًا زيادة تكتل العمال وكبر عددهم أيضًا .

جـ - تحقيق أكبر ربح ممكن :

يهدف الرأسمالي إلى الحصول على أكبر ربح ممكن ، لذلك يمكن القول أن غرض الاقتصاد الرأسمالي هو إشباع طلب الأفراد للحصول على أكبر ربح ممكن، وهو من هذه الناحية يختلف عن الاقتصاد الاشتراكي الذي

يهدف إلى اشباع حاجات الأفراد فالحاجة في النظام الرأسمالي لا تكفي لتسيير عجلة الإنتاج إلا إذا كانت هذه الحاجة مقرونة بالقدرة على الدفع لا تبعًا لدرجة إلحاحها. ولذلك يقوم الإنتاج الرأسمالي طبقًا لطلب المستهلكين وقد قال كينز عن هذه الحقيقة بأن الطلب الفعلي هو الذي يحدد الإنتاج .

ولا يقف أثر الربح على تحديد كمية الإنتاج بل يمتد أثره إلى تحديد حجم كل فرع من فروع الإنتاج ، مما يدفع الرأسمالي إلى الإنتقال من إنتاج سلعة إلى إنتاج سلعة أخرى يشتد الطلب الفعلي عليها جريًا وراء تحقيق أكبر ربح ممكن . ويرى بعض الاقتصاديين أن هذا الدافع هو الذي أدى إلى التقدم الاقتصادي حيث نجد أن تنافس الرأسماليين لتحقيق أكبر ربح ممكن دفع بهم إلى تحسين وسائل الإنتاج وتخفيض نفقاته .

د ـ سيطرة جهاز السوق والأثمان :

يتم التعامل في الاقتصاد الرأسمالي على أساس ثمن السلعة أو الخدمة ، ويتحدد هذا الثمن عن طريق تفاعل قوى السوق وهى العرض والطلب .

والأفراد يتخذون قراراتهم اعتمادًا على الأثمان السائدة في السوق ، وهذا يعني أن الثمن يمثل دور المرشد والموجه للمنتج والمستهلك. ففي النظام الرأسمالي يقوم جهاز الأثمان بوظيفة توزيع الموارد الاقتصادية المتاحة بين الاستخدامات المختلفة والممكنة ، والمنظم يجمع بين عناصر الإنتاج المختلفة داخل الوحدة الإنتاجية آخذًا في الاعتبار الأثمان التي يدفعها للحصول على هذه العناصر ليحصل على أكبر ربح ممكن من المنتجات التي يبيعها بأفضل ثمن ممكن . كما أن المستهلك يوزع دخله المحدود على السلع المختلفة مسترشدًا بأثمان السلع المختلفة وذلك من أجل الحصول على أكبر اشباع ممكن في حدود هذا الدخل .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الإنتاج في الاقتصاد الرأسمالي إنتاج تلقائي يتم عن طريق قوى السوق وجهاز الأثمان ، أى أن جهاز السوق والأثمان هو الذي يقوم بدور التنسيق في العملية الإنتاجية الرأسمالية .

هذا ويقوم جهاز الأثمان بوظائف أخرى منها أنه يحقق التوازن بين العرض والطلب في كل فرع من فروع الإنتاج ، فإذا حدث وإن زادت الكميات المنتجة المعروضة من سلعة أو خدمة عن الكميات المطلوبة منها فإن ثمنها في السوق يتجه للانخفاض ، وهذا الانخفاض يترتب عليه زيادة الطلب من ناحية ونقص الإنتاج والعرض من ناحية أخرى وبذلك يتحقق التوازن بين العرض والطلب على هذه السلعة أو الخدمة . وبنفس الطريقة يقوم جهاز الأثمان بتحقيق التوازن بين العرض والطلب بالنسبة لكل عناصر الإنتاج سواء كانت ممثلة في قوة العمل أو في الأرض أو في رأس المال .

٤ - مساوئ النظام الرأسمالي :

أ - الحرية الوهمية :

الواقع أن الحرية التي افترضها الاقتصاديون أنصار النظام الرأسمالي الحر لا يتمتع بها سوي فئة محدودة من أفراد المجتمع هى فئة ملاك عناصر الإنتاج فحرية العمل - على سبيل المثال - لا يتمتع به العامل الأجير الذي غالباً ما يعجز عن ايجاد العمل الذي يأمل في الحصول عليه ، وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين الطبقة العاملة التي تكون غالبية الشعب مما يجبرهم على قبول أجور منخفضة حتى لا يتعرضوا للبطالة والتشرد ، فأى حرية كان يملكها أكثر من ١٢ مليون عامل في الولايات المتحدة كانوا في حالة بطالة خلال الثلاثينات حيث سادت العالم أزمة عالمية كبرى ؟

كذلك الحال بالنسبة لحرية الاستهلاك ، فلا شك أنها ليست مطلقة وإنما يحد منها الدخل الذي يحصل عليه كل فرد في المجتمع . ويترتب على ذلك أن طبقة العمال التي تحصل على دخل منخفض (نظراً لانخفاض الأجور) لا تكاد تحصل على الضروريات . أما طبقة ملاك عناصر الإنتاج التي تحصل على دخول مرتفعة (نتيجة تملك عناصر الإنتاج) فإنها تتمتع حقًا بحرية الاستهلاك حيث تسمح الدخول المرتفعة بالحصول على السلع الضرورية والكمالية ، بل وحرية الاختيار بين عدد من السلع .

أما حرية الإنتاج فهي تعني - كما سبق أن رأينا - أن أصحاب رؤوس الأموال يستطيعون إنتاج السلع التي تروق لهم وبالكميات التي يحددونها ، ويترتب على ذلك أن المنتج لا يهتم بتوفير السلع الشعبية في الأسواق ، ولا يبالي بحاجات الأفراد ذوي الدخول المتواضعة ، بل يعمل على إنتاج السلع الكمالية مرتفعة الثمن التي يقبل الأغنياء على شرائها ليضمن بذلك تحقيق أكبر ربح ممكن .

ب - مساوئ الاحتكار :

يقصد بالاحتكار انفراد مشروع من المشروعات بعمل معين يقوم به بحيث لا يستطيع مشروع آخر منافسته فيه ، ويترتب على ذلك أن المحتكر يستطيع السيطرة على السوق من حيث تحديد الأسعار والكميات . والأمر الذي لاشك فيه أن للاحتكار مساوئ متعددة لأن المحتكر غالبًا ما يستخدم وسائل غير مشروعة للقضاء على منافسية والتخلص منهم حتى يستطيع أن يتحكم وحده في السوق غير عابئ بما يترتب على ذلك من ارهاق للمستهلك . لقد دلت التجربة على أن معظم المحتكرين - إن لم يكن جميعهم - يتصرفون

بالطريقة التي تضمن لهم تحقيق مصالحهم الخاصة دون مراعاة مصالح المستهلكين لقد أدى الاحتكار في كثير من الحالات إلى انقاص حجم الإنتاج ومن ثم عدم تمكن عدد كبير من المستهلكين ولاسيما أصحاب الدخول المتواضعة – من الحصول على ما يلزمهم من السلع .

وبالاضافة إلى ذلك فإن الاحتكار يعوق التقدم الفني ومن ثم يقف حائلاً دون تخفيض تكاليف الإنتاج . ويرجع ذلك إلى أن المحتكر يعلم تماماً أنه في مأمن من المنافسة التي قد تضعف من نفوذه أو ربما تقضي عليه . ولذلك فهو لا يحاول تحسين مستوى الإنتاج أو خفض تكاليفه .

جـ - سوء توزيع الثروة والدخل :

سبق أن ذكرنا النظام الرأسمالي الحر يرتكز على عدد من الدعائم أهمها الملكية الخاصة لعناصر الإنتاج . ونظراً لندرة عناصر الإنتاج بالنسبة لعدد السكان في كل دولة ، فقد ترتب على ذلك تركز عناصر الإنتاج في أيدي عدد قليل من الأفراد، وبقاء جمهرة الأفراد معدمة ، وبعبارة أخرى فإن أصحاب عناصر الإنتاج يحصلون على دخلهم من عناصر الإنتاج فقط ، كما هو الحال بالنسبة لأصحاب الأراضي الذين يحصلون على الريع أو الايجار ، وبالنسبة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يحصلون على الفوائد . وقد يحصل بعض أصحاب عناصر الإنتاج على دخلهم من عناصر الإنتاج ومجهودهم الشخصي كما هو الحال مثلاً بالنسبة للمنظمين الذين يحصلون على الأرباح .

هذا عن أصحاب عناصر الإنتاج ، أما العمال الذين لا يملكون عناصر الإنتاج فإنهم يحصلون على دخلهم (الأجور) مقابل المجهود الذي يبذلونه .

ومن الطبيعي أن يترتب على هذا الوضع زيادة ثراء طبقة أصحاب عناصر الإنتاج نتيجة ارتفاع دخولهم ومن ثم إمكان إدخار جزء من هذا الدخل وإعادة استثماره مما يؤدي إلى زيادة وتراكم ملكية عناصر الإنتاج في أيدي عدد قليل من الأفراد . وفي نفس الوقت يؤدي هذا الوضع إلى بقاء الطبقة العاملة في مستوى معيشي منخفض ، لأن العامل الذي يحصل على دخل منخفض لا يتمكن من الادخار ومن ثم لا يستطيع تملك عناصر الإنتاج .

د ـ عدم استقرار النشاط الاقتصادى :

سبق أن ذكرنا أن أنصار النظام الرأسمالي الحر يعتقدون أن « جهاز الأثمان » كفيل يتحقق التوازن التلقائي بين الإنتاج والاستهلاك . والواقع – كما أثبتت ذلك التجربة – أن هذا التوازن لا يمكن أن يحدث بطريقة تلقائية . ويرجع ذلك إلى أنه في ظل النظام الرأسمالي الحر ، يتولى المنظمون وأصحاب المشروعات وضع خطط الإنتاج التي تعتمد إلى حد بعيد على التوقعات والتنبؤات بحالة المستقبل . وقد أثبتت التجربة أن المنظم الفردي وحده لا تتوافر لديه الامكانيات لدراسة الطلب في الأمد الطويل ولاسيما لدراسة الحالة الاقتصادية بصفة عامة وما ينتظر أن يطرأ عليها من تغيرات. ويترتب على ذلك أن الطلب الفعلي على سلعة معينة قد يزيد وقد يقل عما كان يتوقعه المنظمون أو أصحاب المشروعات مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك . ولذلك يمكن القول أن التقلبات الاقتصادية (فترات الرواج وفترات الكساد) هى في الواقع سمة من سمات النظام الرأسمالي الحر . إن دراسة اقتصاديات الدول الغربية التي اتبعت هذا النظام أكثر من مائة عام تظل دليلاً قاطعًا على حتمية التقلبات الاقتصادية في هذا النظام .

ولعل أهم مساوئ التقلبات الاقتصادية التي تتعرض لها الدول التي تتبع النظام الرأسمالي الحر هى انتشار البطالة على نطاق واسع خلال فترات الكساد .

هـ - عدم تحقيق التشغيل الكامل :

يقصد بذلك أن جزءاً من عناصر الإنتاج وخصوصاً الأيدي العاملة تظل بلا عمل أى أنها لا تشترك في الإنتاج القومي حيث أنه من المعلوم أن حجم التشغيل في ظل النظام الرأسمالي أى عدد العمال الذين يعملون فعلاً في الإنتاج يتوقف على ما يتخذه الرأسماليون من قرارات خاصة بالإنتاج فهم يزيدون كمية الإنتاج إذا كانت هناك بوادر انتعاش وتفاؤل في السوق ويحجمون عن الإنتاج إذا ساد في السوق درجة من التشاؤم فتشيع موجه الكساد ويقف دولاب العمل .

وقراراتهم هذه لا تصدر عن هيئة ترسم الخطط وتشرف على تنفيذها بل هي قرارات فردية صادرة من واقع مصلحتهم الخاصة ومن النادر أن تكون المصلحة الخاصة متفقة مع المصلحة العامة . فالإنتاج في النظام الرأسمالي يقوم من أجل تحقيق الربح فإذا انعدم الربح بطل الحافز على الإنتاج ولهذا فإن كمية الإنتاج تتوقف على قدرة الأفراد على الشراء ولا يقوم على أساس اشباع حاجتهم من السلعة .

و - عدم مراعاة مصلحة المجتمع :

سبق أن ذكرنا أن الحافز الوحيد الذي يدفع المنتجين إلى توجيه عناصر الإنتاج إلى استخدامات معينة دون غيرها في النظام الرأسمالي الحر هو الربح ويترتب على ذلك أن إنتاج السلع يصطبغ بصبغة مادية بحتة دون أن

تؤخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية أو الأخلاقية . فالمنتجون في ظل هذا النظام لا يهتمون بتوفير السلع الضرورية والشعبية في الأسواق ، ولا يبالون بحاجات الأفراد ذوي الدخول المتواضعة ، ولا يهتمون بانتشار السلع الجيدة الرخيصة التي يتمنى غالبية المستهلكين الحصول عليها . بل على العكس ، يهتم المنتجون في ظل هذا النظام أولاً وقبل كل شئ بإنتاج السلع الكمالية الفاخرة التي يقبل الأفراد ذوي الدخول المرتفعة على طلبها حيث يكون هامش الربح مرتفعاً .

لقد أثبتت التجربة أن المنتجين في ظل النظام الرأسمالي الحر لايفكرون في أداء بعض الخدمات الهامة الضرورية كالمياه والإنارة والمواصلات بأسعار معتدلة ، أو إقامة مساكن شعبية بايجارات معقولة أو مدارس ومعاهد بمصروفات قليلة .

تلك هى أهم عيوب وانحرافات النظام الرأسمالي الحر التي بدت بوضوح في أواخر القرن التاسع عشر . ولذلك فلم يكد يشرق فجز القرن العشرين حتى بدأت معظم الدول تتخلص من هذا النظام ، وأصبح من الواضح ضرورة تدخل السلطات العامة في النشاط الاقتصادي .

هذا علاوة على قيام الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية . لقد أدت هاتين الحربين إلى إضعاف اقتصاديات كثير من الدول ، الأمر الذي استدعى تدخلاً سريعًا من جانب السلطات العامة لإعادة بناء وتنظيم الاقتصاد القومي .

وبالاضافة إلى ما تقدم فقد سادت معظم دول العالم ولاسيما الولايا المتحدة وانجلترا أزمة عالمية كبرى خلال الثلاثينات . ولقد أدت هذه الأزم إلى اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك ، وهبوط شديد في الأسعار وإفلاس عدد كبير من المشروعات ، وانتشار البطالة على نطاق واسع . كم انخفض الدخل القومي لعدد من الدول الرأسمالية، ومن الطبيعي أن حل مث هذه المشكلات الاقتصادية الخطيرة يستلزم تدخلاً من جانب الدولة .

وهكذا أنقضى النظام الرأسمالي الحر وظهر النظام الرأسمالي المقي حيث تتولى الدولة توجيه النشاط الاقتصادي ، ولذلك يطلق البعض على هذ النظام اسم « الاقتصاد الموجه » .

وقد يكون تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي تدخلاً مخففًا بمعنى أر الدولة تكتفي بالقيام بالمهام الأساسية التي تهدف إلى تنظيم النشا الاقتصادي الخاص ودعمه وحماية القائمين به كحماية الملكية الخاصة وخدمات الدفاع الخارجي ، وخدمات الأمن القومي ، وخدمات القضاء وإقامة المشروعات التي يعجز الأفراد عن القيام بها ، وإقامة بعض المرافق العامة ... الخ .

وقد يكون تدخل السلطات العامة في النشاط الاقتصادي تدخلاً علاجيً بمعنى أن الدول تفرض من القيود وتصدر من التشريعات ما يكفل علاج المشاكل الاقتصادية كالتشريعات العمالية والتنظيمات الضريبية ، وتوفير الخدمات الاجتماعية بالمجان لذوي الدخول المتواضعة ، وحماية المستهلكين وعلاج النتائج السيئة للتقلبات الاقتصادية ... الخ .

خامسا- النظـام الاشـتراكي :

١ - تعريف النظام الاشتراكي :

جاء النظام الاشتراكي كمحاولة لعلاج مساوئ وعيوب النظام الرأسمالي ، ويعرف هذا النظام بأنه النظام الذي تمتلك فيه الدول كل أو معظم عوامل الإنتاج والثروة في المجتمع وتقوم بإدارتها وفقًا لخطة قومية شاملة بهدف زيادة حجم الدخل القومي وتوزيعه بطريقة أكثر عدالة ، وتتفاوت النظم الاشتراكية وتتعدد حسب درجة تملك الدولة لعوامل الإنتاج وتطبيقها لمبدأ التخطيط الاقتصادي الشامل .

٢ - خصائص النظام الاشتراكي :

هناك عدة خصائص أساسية للنظام الاشتراكي تتمثل في الملكية العامة لوسائل الإنتاج واشباع الحاجات العامة أساسًا والتخطيط الشامل المركزي .

أ - الملكية العامة لوسائل الإنتاج :

يتميز النظام الاشتراكي بأن ملكية وسائل الإنتاج فيه تأخذ شكل الملكية العامة ، حيث تسيطر الدولة فيه على كل أو معظم وسائل الإنتاج على نحو يمكن من استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة استخدامًا يحقق مصلحة غالبية أفراد هذا المجتمع .

وتختلف بالطبع الملكية العامة بهذا المعنى عن ملكية الدولة في الاقتصاد الرأسمالي لبعض وسائل الإنتاج ، سواء عن طريق التأميم أو القيام بالاستثمارات العامة، على أساس أن الملكية العامة في الاقتصاد الرأسمالي

تظل مرتكزة على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج ، ومن ثم لا تؤدي إلى تغيير في طبيعة علاقات الإنتاج السائدة في المجتمع ، ويظل هذا المجتمع أزاءها منقسمًا بين طبقة المالكين لوسائل الإنتاج ، وطبقة العمال الذين يبيعون قوة عملهم كسلعة من السلع ، وبما يحويه ذلك من تناقضات اجتماعية بين هاتين الطبقتين .

والطبيعة العامة لملكية وسائل الإنتاج تقتضي توزيع الناتج الاجتماعي الصافي بين من ساهموا في إنتاجه ، وهو نمط لتوزيع الناتج على نحو يشبع الحاجات الاجتماعية لأفراد المجتمع على خلاف نمط توزيع هذا الناتج في الاقتصاد الرأسمالي حيث تختص به أساسًا طبقة المالكين لوسائل الإنتاج على الرغم من الطبيعة الاجتماعية للعملية الإنتاجية في الاقتصاد الرأسمالي .

ب - اشباع الحاجات الاجتماعية (العامة) :

يترتب على الملكية العامة لوسائل الإنتاج في النظام الاشتراكي أن يوجه ناتج هذه الوسائل إلى تحقيق أقصى اشباع ممكن للحاجات المادية والمعنوية للمجتمع أى الحاجات الاجتماعية ، وطالما أن العملية الإنتاجية توجه لإشباع الحاجات من خلال ظروف المجتمع الإنتاجية والتكنولوجية وبالنسبة لغالبية أفراد المجتمع ، فإن الحاجة تكتسب صفة الاجتماعية وعلى هذا الأساس لا تعتبر الحاجة إلى سيارة خاصة مثلاً حاجة اجتماعية بل تعتبر حاجة فردية إذا كانت ظروف المجتمع الفنية والتكنولوجية لم تسمح بعد بتلبية الحاجات الضرورية ، ولهذا قيل أن الإنتاج في النظام الاشتراكي يتكيف وفقًا للحاجات الاجتماعية .

جـ - التخطيط المركزى الشامل :

يمثل التخطيط في النظام الاشتراكي النشاط الاجتماعي الذي يستهدف تنظيم حركة الاقتصاد القومي وتنميته ، وذلك عن طريق تحديد مجموعة متناسقة من الأهداف في مجالى الإنتاج والاستهلاك ، وتنفيذ أفضل لوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

والتخطيط الاشتراكي - بهذا المعنى - يمثل أسلوبًا لإدارة العمليات الاقتصادية التي تتضمن الإنتاج ، والتوزيع والاستثمار والاستهلاك ، فهو إذن أداة من أدوات الاستراتيجية الاقتصادية لتحقيق أعلى معدل ممكن للنمو الاقتصادي أو بمعنى آخر لتحقيق أقصى اشباع ممكن للحاجات الاجتماعية .

ويتميز التخطيط الاشتراكي بأنه تخطيط شامل وملزم : فهو تخطيط شامل بمعنى أنه يحيط بمختلف جوانب الحياة الاقتصادية الجماعية . كما أنه تخطيط يتصف بصفة الالزام ، ويعني ذلك أن الخطة القومية هى برنامج عمل تلتزم بتنفيذه كافة الوحدات الاقتصادية كل في حدود المهمة الموكول إليها بتنفيذها ، ولهذا تصدر الخطة القومية الشاملة في صورة قانون ملزم يتعين تنفيذه بمجرد صدوره .

ولا تعني صفة الالزام هذه أن الخطة تعتبر وثيقة جامدة غير قابلة للتغيير طالما أن الموافقة قد تمت بالنسبة لها ، بل على العكس من ذلك فإنها تتسم بالمرونة حيث يمكن ادخال تعديلات عليها خلال فترة تنفيذها طالما كانت هذه التعديلات ضرورية .

والواقع أن التخطيط المركزي الشامل كسمة من السمات الأساسية في الاقتصاد الاشتراكي يستهدف تنمية الاقتصاد القومي ، ولهذا فإن جوهره هو ضمان قدر من الاستثمار الاشتراكي ثم توجيهه نحو السبل التي تكفل أسرع معدل للنمو بحيث يؤدي في النهاية إلى زيادة الدخل القومي بنسبة تزيد عن نسبة زيادة السكان ، ومن ثم ارتفاع متوسط الدخل القومي عموماً .

وبإحلال الملكية العامة والتخطيط المركزي الشامل محل الملكية الخاصة والسوق وجهاز الأثمان تختفي بعض الأفكار مثل المنافسة ودافع الربح والطلب والعرض وجهاز الأثمان . ويكون هناك تنسيق بين المشروعات الهدف هو تحقيق وانجاز الإنتاج .

سادساً: علاج المشكلة الاقتصادية في النظام الرأسمالي والاشتراكي :

يتم حل المشكلة الاقتصادية في النظام الرأسمالي عن طريق ما يعرف «بجهاز الثمن » ، كما يتم حلها في النظام الاشتراكي عن طريق « جهاز التخطيط » . أما في « النظم الاقتصادية المختلطة » فيتم حلها جزئياً عن طريق جهاز الثمن وجزئياً عن طريق جهاز التخطيط .

أ - علاج المشكلة الاقتصادية في النظام الرأسمالي :

يقوم النظام الرأسمالي ويحاول علاج المشكلة الاقتصادية عن طريق ميكانيكية جهاز الثمن . وجهاز الثمن يقصد به تلك الحركات التلقائية للأثمان الناتجة عن تفاعل قوى السوق (قوى العرض والطلب) .

ويتم التعرف على « ماذا ننتج » عن طريق حركة أثمان السلع والخدمات الاستهلاكية . فالسلعة أو الخدمة الأكثر أهمية يزيد الطلب عليها . ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يرتفع ثمنها ، الأمر الذي يغري المنتجين – محفوزين بدافع الربحية – على إنتاج المزيد منها . والعكس صحيح .

كما يتم التوصل إلى « كيف ننتج » عن طريق مقارنة أثمان السلع والخدمات الاستهلاكية (والتي تعكس إيرادات المنتجين) بأثمان السلع والخدمات الإنتاجية (والتي تعكس تكاليف الإنتاج) . وبهذا يتم التعرف على معدلات الربحية لمختلف نواحي النشاط الإنتاجي ، وبالطبع سوف يتم تخصيص الموارد الإنتاجية – النادرة – بين الاستخدامات – البديلة – الأكثر كفاءة – والتي سيتم تطبيقها في داخل كل قطاع أو مشروع .

كذلك يقدم جهاز الثمن علاجاً لمشكلة توزيع الإنتاج حيث يتحدد نصيب كل فرد من الناتج القومي بحجم القوة الشرائية المتاحة لديه والتي تتحدد – بشكل أو بآخر – بحجم دخله . ويتحدد حجم الدخل – بدوره – بكمية ونوع ما يمتلكه الفرد من خدمات إنتاجية من ناحية ، وبسعر هذه الخدمات الإنتاجية من ناحية أخرى وبالطبع من يمتلك خدمات إنتاجية ذات سعر أعلى سوف – مع بقاء العوامل الأخرى على حالها – يزيد دخله فتزيد قوته الشرائية فيزيد نصيبه من الناتج القومي ، والعكس صحيح .

أما بالنسبة لضمان الاستمرار ، أى ضمان النمو الاقتصادي ، فإن جهاز الثمن يلعب أيضًا دورًا في هذا الصدد . فالنمو الاقتصادي (أو التنمية) يتطلب ضرورة وجود جبهة عريضة من الاستثمارات تقود عملية التقدم الاقتصادي . غير أن هذه الاستثمارات تحتاج – بدورها – إلى

رصيد ضخم من رأس المال لتمويلها وتنفيذها . وقد يمكن الحصول على رأس المال هذا جزئيًا من الداخل ، وجزئيًا من العالم الخارجي (سواء من الدول أو الهيئات الأجنبية أو من المنظمات الدولية) . غير أنه مهما كان حجم المساعدات الخارجية ، فإنها في النهاية محدودة . وبذلك ليس هناك مفر من أن تعتمد الدولة على إمكاناتها الذاتية . وهذا يعني ضرورة أن تبحث الدول بكافة الطرق عن مصادر تمويل داخلية جديدة - فضلاً عن تنمية المصادر القائمة باستمرار . وهنا يمكن أن يلعب جهاز الثمن دورًا في محاولة تعبئة المدخرات المحلية وزيادتها ، عن طريق رفع سعر الفائدة (الذي يمثل ثمن خدمة عنصر رأس المال) إلى الحد الذي تستجيب له طاقة الادخار المحلي .

٢- علاج المشكلة الاقتصادية في النظام الاشتراكي :

يقوم النظام الاشتراكي بحل المشكلة الاقتصادية عن طريق جهاز التخطيط وقد يأخذ جهاز التخطيط في الواقع العملي شكل هيئة أو لجنة أو وزارة أو خليط من هذه الأشكال معًا . ويقوم جهاز التخطيط بدراسات وأبحاث مستفيضة مسبقة قبل أن يقدم على اقتراح السياسات التي تصدر بها بعد ذلك قرارات مركزية للتنفيذ .

إن جهاز التخطيط هو الذي يحدد نوع وكمية تلك السلع والخدمات المطلوب إنتاجها في الفترة التالية لإشباع رغبات المستهلكين .

كما أنه يقوم بتنظيم عملية الإنتاج من حيث تعبئة الموارد الاقتصادية اللازمة لترجمة رغبات أفراد المجتمع إلى سلع وخدمات متاحة . وكذلك من حيث توزيع وتخصيص هذه الموارد على مختلف استخداماتها البديلة

فضلاً عن أنه يقوم بتحديد الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون في مختلف المجالات (والتي تكاد تمثل المظهر الوحيد لدخول الأفراد في النظام الاشتراكي) .

وأخيراً يقوم جهاز التخطيط برسم السياسات والخطط الانمائية سواء طويلة الأجل (العشرية أو الخمسية) أو متوسط الأجل (سنوية) أو قصيرة الأجل (الفصلية أو الشهرية) والتي تهدف كلها إلى ضمان النمو الاقتصادي للمجتمع .

الفصل الرابع

السياحة والسياسة الاقتصادية للدولة

نظرة عامة على ارتباط السياحة بالسياسة الاقتصادية

تستمد الحياة الإنسانية مقوماتها وخصائصها من مصدرين رئيسيين : كيان مادى يبنيه الطعام والشراب ووسائل السلامة البدنية ، وكيان معنوى يدعمه الفكر والعلم والفنون والآداب .

والإنسان الحديث لم يعد يعتمد فى إشباع حاجاته المادية أو المعنوية على ما تهيئه له الطبيعة ذاتها من عناصر ، وإنما يعمد إلى أن يوفر ألواناً ومقادير من هذه العناصر لا تأتى إلا نتيجة لتفاعل عمله وفكره مع عناصر الطبيعة وثرواتها .

وخلاصة هذا التفاعل بين جهود الإنسان والثروات الطبيعية هو ما يعبر عنه الاقتصاديون بالإنتاج . وعلى قدر وفرة الإنتاج وجودته فى مجتمع من المجتمعات تتحقق الرفاهية لأبناء هذا المجتمع وتتأكد قدرتهم على تهيئة أسباب عزة وطنهم ومتعته وعلى تخطيط مستقبله .

وينبغى لكى يكون للإنتاج هذا الأثر ، أن يكون إنتاجاً وطنياً نابعاً من جهود المواطنين مستهدفاً حاجة البلاد ومصلحتها القومية .

ولقد مرت المجتمعات البشرية بمراحل متعددة عبر الزمان حتى وصلت إلى الصورة التى عليها الآن حضارة وتقدماً . ومع هذا التطور حدث تغيير فى شكل المجتمع البشرى الحديث من حيث طبيعة العلاقات التى تربط ليس فقط بين أفراد المجتمع الواحد ، بل وبين المجتمعات والدول المختلفة بسبب التقدم المطرد فى العلاقات الإنتاجية ، وفى وسائل الانتاج وفتح الأسواق الجديدة أمام المنافسة الانتاجية وكذلك بسبب زيادة الاتصال بين الدول نتيجة التطور الآلى الحديث .

وقد ترتب على هذه الظاهرة نتائج هامة نجملها فيما يلى :

أولا : ظهور طبقة اجتماعية جديدة هى « الطبقة الوسطى » التى تتميز بضخامة العدد والإمكانيات المادية المحدودة بالمقارنة بالطبقة الارستقراطية القديمة.

ثانياً : زيادة فى دخل الفرد بصفة عامة تتبعها زيادة فى مدخراته نتيجة التوسع الكبير فى استغلال الثروات واستخدام وسائل إنتاجية أكثر كفاية ، ثم لزيادة درجة العمالة .

ثالثاً : زيادة فى أوقات الفراغ بسبب تنظيم العمل ، وبالتالى ظهور الحاجة إلى تنظيم الانتفاع بها . ويمكننا أن نعزى هذه النتائج الثلاثة المتقدمة إلى ذلك التوسع فى استخدام « الآلة » مما كان له الأثر الكبير فى اختصار الفترات الإنتاجية وأوقات العمل فتوفرت أوقات الفراغ ، ثم إن انتشار الديمقراطية السياسية وقيام النقابات والأحزاب العمالية أدى إلى تحديد ساعات العمل، فضلا عن أن التطور الثقافى وانتشار العلم والمعرفة قد دفعا الفرد إلى المزيد من التنظيم فى استغلال أوقات فراغه .

رابعاً : تقدم وسائل الاتصال الفكرى ، لأن التطور الصناعى أدى إلى انتشار الصحافة والسينما والراديو والتليفزيون وهى الأدوات الفعالة فى ربط المجتمعات بعضها ببعض فكرياً ، كما أن عرض هذه الأدوات لمظاهر المجتمعات الإنسانية المختلفة وخصائص مدنياتها فى صورة جذابة قد خلق الرغبة لدى الفرد فى الانتقال والسفر للاتصال المباشر بهذه المجتمعات المتقدمة .

خامساً : التطور الكبير فى وسائل النقل الحديث مما أدى إلى زيادة السرعة واختصار الوقت وتوفير المزيد من الراحة، فضلا عن تخفيض تكاليف الانتقال.

وكرد فعل لجميع ما تقدم من نتائج ، فقد تعرفت المجتمعات البشرية المتطورة على أهمية « السياحة » فى المجتمع الحديث كظاهرة اجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة فى اقتصاديات هذه المجتمعات ، وذلك بعد أن كانت السياحة — حتى عهد قريب — وقفاً على طبقة اجتماعية محدودة العدد واسعة الثراء ، هى طبقة الأغنياء والارستقراطيين الذين كان غرضهم الأساسى من السياحة مجرد المتعة واستنفاد وقت الفراغ بشكل أو بآخر .

وارتباط السياحة بالسياسة الاقتصادية للدولة أمر ظاهر . فهى لا شك مصدر هام من مصادر الدخل القومى بالعملات الحرة التى تحتاج إليها الدول

جميعاً وبالذات النامية منها للوفاء بالتزاماتها الدولية ودعم ميزان المدفوعات فيها باعتبارها من الصادرات غير المنظورة . كما أن رءوس الأموال المستثمرة فى المشروعات السياحية تؤثر بدرجة فعالة فى تنشيط الدورة الاقتصادية داخل الدولة . وكذلك فان رواج الحركة السياحية يؤدى إلى زيادة فى دخول الأفراد والهيئات والمنشآت العاملة فى الحقل السياحى مما يؤدى بالتالى إلى زيادة الوعاء الضريبى الذى يكون جزءاً هاماً من موارد الخزانة العامة للدولة .

وبالتالى فانه يبين أن الذى يعنى الاقتصاد القومى من السياحة ليس هو السلوك الإنسانى بالانتقال فى حد ذاته ، ولكن ما يترتب على هذا السلوك من وقائع وتصرفات وآثار تتصل بالحياة الاقتصادية لكل من أطراف هذه الظاهرة .

فالعمل السياحى يمثل فى مراحله المختلفة من وجهة النظر الاقتصادية العمليات الآتية :

– من جانب السائح : هو الحصول بمقابل على ألوان من الخدمات والسلع والمنافع التى يهيئها البلد المضيف ، فهو عملية استهلاك لإنتاج البلد المضيف .

– من جانب موطن السائح : هو حصول بعض سكانه بمقابل على بعض الخدمات والسلع التى ينتجها بلد آخر فهو عملية استيراد .

– من جانب البلد المضيف : هو بيع سلع ومنافع معينة بعد صياغتها فى قالب سياحى بما يضفى عليها من فنون الخدمة إلى مستهلكين يقيمون عادة فى بلد آخر، فهو عملية تصدير .

– وهو من جانب الشركات السياحية والسفر فى البلدين تيسير إدراك السائحين بالحوافز التى تغريهم بزيارة بلد معينة ومعاونتهم فى الانتقال إليه والحصول على كل ما يبتغونه فيه من خدمات مقابل أجر معين ، فهو وساطة .

وهكذا تتعدد ماهيات النشاط السياحى بتعدد الروابط التى تنشأ عنه ، بل أنها لتتعدد كذلك باختلاف الأغراض المستوحاة منه ، فقد ينقل النشاط السياحى من جانب البلد المضيف فى المقام الأول عملية إعلام وطنى ، إذا ما استهدف تمكن السائحين الأجانب من الاطلاع على مظاهر نهضة البلاد ومعالمها التقدمية بقصد تكوين رأى عالمى عام مؤيد لقضاياه .

على أن الأهمية الاقتصادية للنشاط السياحي هي لا شك مماد مايحظى به اليوم كذلك من عناية الكثير من الدول في العالم إلى حد دخولها في ميدان منافشات تتسم أحياناً بالحدة والمغالاة . وفي ضوء التحليل السابق يمكن تحديد مكان كل عملية من عمليات النشاط السياحي من فروع النشاط الاقتصادي الأساسية .

طبيعة الخدمات السياحية :

تجرى على ألسنة بعض رجال الاقتصاد وفي كتاباتهم عبارة «صناعة الفنادق» أو «صناعة السياحة» قاصدين بذلك إلى أن النشاط الفندقي بوجه عام يندرج تحت لواء «الصناعة» كعنصر أساسي من عناصر الاقتصاد القومي .

والواقع أن أوجه النشاط الاقتصادي المتصلة بالسياحة ، يتجاذبها مصدران رئيسيان من مصادر الدخل القومي .... «الصناعة والتجارة» فالى أي المصدرين ينتمي هذا النشاط ؟ .

لاشك أن الفصل بين الصناعة والتجارة أن الأولى يقصد بها قيام الإنسان باضافة جديد على المادة الأولية على نحو يجعلها أكثر صلاحية لسد حاجة الإنسان.

وقد يقف هذا الجديد عند حد استخلاص المادة من بين براثن الطبيعة ، هي الصناعات الاستخراجية كالتعدين والبترول أو يتعدى ذلك إلى تغيير شكلها أو جوهرها وهي الصناعات التحويلية بأنواعها الوافرة .

أما التجارة : فيقصد بها أساساً عملية الوساطة في حركة السلعة من المنتج إلى المستهلك .

ومناط التفرقة الذي يهمنا هنا ، هو ما إذا كان العمل قد أضاف إلى السلعة ذاتها تغييراً يهيئها للانتفاع .

فالفندقة : وقوامها إعداد المباني للإقامة المريحة ، وإعداد المواد الغذائية والمشروبات للاستهلاك بصياغة ذلك إلى صور جديدة تتناسب مع الذوق السياحي بما يضفي عليها من فن وخبرة .

ومن هنا تنتمى الفندقة إلى الصناعة التحويلية .

أما خدمات مكاتب السياحة : فانها وساطة بين المنتج والمستهلك ، ومن ثم فانها فرع من فروع التجارة .

ويشمل مجال السلع السياحية والتذكارية أعمالا صناعية وهى ما يتعلق بانتاج هذه السلع وأعمالا تجارية وهى ما يتعلق بتوزيعها .

ويلاحظ أن ألوان النشاط السياحى السابق عرضها تدخل جميعها ضمن قطاع الإنتاج ، على أن هناك لوناً من النشاط السياحى وثيق الصلة بقطاع الخدمات ، هذا اللون هو نشاط السياحة الداخلية ، فالدولة عملا منها على توفير بعض إمكانيات الإقامة والنزهة والترفيه فى بعض المناطق السياحية للمواطنين وإمكانيات استجمامهم قد تلجأ إلى توفير ذلك دون أن تستهدف من وراء ذلك الحصول على عائد مباشر ، وهذا الجهد من جانب الدولة أو سلطاتها المحلية يندرج تحت قطاع الخدمات .

ولاشك أن لمدى توفر الخدمات للمواطنين صلة بمستوى إنتاجهم مما ينعكس أثره على الاقتصاد القومى . ونبين فيما يلى تأثير ألوان النشاط السياحى على الاقتصاد القومى بطريق مباشر أو غير مباشر .

• • •

المجهودات الدولية لتنشيط السياحة وعلاقة ذلك بالاقتصاد القومى

كان من نتيجة إدراك الدول الحديثة لأهمية السياحة وتأثيرها البالغ فى اقتصادها القومى وتلائماً مع التطور الحادث فى ظاهرة السياحة الدولية الذى كان من شأنه ظهور أنواع مختلفة من التسهيلات السياحية بل ومن التيسيرات المتعددة الأشكال لإغراء مواطنى الدول المختلفة على السفر دون إرهاق لميزانياتهم وقدراتهم

المادية ، أن استحدثت كثير من الهيئات المعنية بالسياحة ووكالات السفر والسياحة الكبرى نظماً سياحية جديدة شجعتها حكومات الدول السياحية بل وتبنت تلك الدول من وسائل الجذب السياحي ما أدى بحركة السياحة الدولية إلى التزايد بصورة مذهلة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن من كونها أكبر بند من بنود حركة التجارة الدولية .

ومن الواضح أن الصورة البارزة للتطور الصناعي الذى عم غرب أوربا وبعض دول الأمريكتين (الولايات المتحدة وكندا) جعل منها أسواقاً ضخمة لتصدير السائحين ترتفع إليها أنظار الدول المستوردة للسائحين وتعمل كل جهدها لاجتذاب أكبر عدد منهم مما جعل المنافسة الدولية فى السياحة تشتد .

ولما كان السائح يتطلع عادة للجديد ، فان الفرصة سانحة أمام دول قارتى أفريقيا وآسيا لكى تزيد من حركة السياحة إليها زيادة تدعم إمكاناتها المادية وتقوى من كيانها الدولى فى العالم المعاصر .

وقد بدأت آثار هذا التطور تظهر بالفعل فى حركة السياحة الدولية فظهرت نظم جديدة نجملها فيما يلى :

١ - السياحة الاجتماعية :

أصبحت السياحة ضرورة من ضروريات الحياة لمعظم الطبقات بعد أن كانت مقصورة على الطبقات الثرية فظهرت السياحة الاجتماعية أو الشعبية والادخار السياحى . وهذا الاهتمام الذى تضفيه الدول الآن على السياحة يرجع إلى انعكاس السفر والسياحة على حياة الأفراد مما يؤثر فى انتاجهم ويؤدى إلى زيادته ومن ثم فانه يؤدى إلى ازدهار الاقتصاد القوى .

ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية ارتبطت السياحة الاجتماعية بالمشاكل الاجتماعية الأخرى لملايين الأفراد . وبدأت الدول فى إيجاد حلول تمكن جميع الطبقات خصوصاً الطبقات ذات الدخل المحدود من الإفادة من الأجازات ، حتى أن بعض دول المعسكر الشرقى أى الدول الشيوعية والدول التى تدور فى فلكها

وصلت إلى حد جعل السياحة إجبارية بالنسبة للعمال ، وتتكفل الدولة بمعظم نفقاتهم فأعدت لهم المعسكرات فى المناطق السياحية ، بل وأصبحت هذه الدول تتبادل السياحة فيما بينها .

والسياحة الاجتماعية هى مجموعة العلاقات والمظاهر السياحية التى تنمو نتيجة اشتراك الطبقات الاجتماعية التى تمثل أغلبية الشعوب والتى تكون فى الوقت نفسه محدودة الإمكانيات .

وقد أمكن عن طريق تنظيم الرحلات الجماعية ذات الأسعار المخفضة إتاحة الفرصة لهذه الأعداد المتضخمة من البشر للسفر والسياحة بأسعار مغرية للغاية .

وقد نشطت السياحة الاجتماعية نشاطاً ملموساً فى معظم الدول .. والدليل على ذلك تلك التشريعات الخاصة بمنح الأجازات وتوفير الإمكانيات السياحية من طريق نقل بأسعار مخفضة ووسائل إقامة متنوعة ورخيصة كبيوت الشباب والمخيمات والأماكن المعدة للمساكن المقطورة ومراكز قضاء الأجازات .

٢ ـ السياحة بالتقسيط :

كما ظهر نظام السفر بالتقسيط الذى يتيح لأى فرد فرصة السفر وقتما يشاء ثم يقوم بسداد نفقات رحلته على عدة أقساط وهو النظام المعروف فى أمريكا بنظام Travel now and pay later .

وقد بدأت بعض دول أوروبا فى الأخذ بهذا النظام بالنسبة للرحلات العمالية. وهناك أيضاً نظام القروض والإعانات التى تمنحها الدولة أو الهيئات المتخصصة كنقابات واتحادات العمال وذلك نظير فوائد بسيطة أو بدون فوائد على الإطلاق .

٣ ـ الادخار السياحى :

وقد أخذ نظام السياحة الاجتماعية بطريقة الادخار السياحى فيمكن المدخر أن يخصص نسبة معينة من دخله يودعها من أجل الترحال صندوقاً للادخار

السياحى، وقد طبقت سويسرا هذا النظام الذى ساعد كثيراً على إنعاش حركة السياحة الاجتماعية .

٤ - الدفع المؤجل :

كما ظهر أيضاً نظام الدفع المؤجل فى أمريكا وأوروبا فتكونت جمعيات ونوادى تختار أعضاءها بدقة . ويكون لكل عضو يحمل بطاقة العضوية الحق فى تحويل جميع نفقاته من فواتير الفنادق والمطاعم بل وقيمة مشترياته إلى هذا النادى أو الجمعية التى تتكفل بسدادها ثم تسوى حسابها مع العضو فيما بعد ولكن يجب أن يكون الفندق أو المطعم أو المحل التجارى مما يتعامل مع النادى أو الجمعية ، وهناك كثير من النوادى والمحال التجارية والمطاعم منضمة إلى هذه الجمعيات وهى تعلن عن ذلك فى واجهاتها وقد انتشر هذا النظام إلى حد كبير فى معظم دول أمريكا وأوروبا خصوصاً فرنسا وسويسرا من أهمها نوادى الـ Dinners وغيرها .

٥ - التأمين السياحى :

وقد ظهر أخيراً فى أوروبا وأمريكا نظام التأمين السياحى هو نوع جديد من التأمين الشخصى على الحياة فى أثناء السفر وضد المرض والحوادث وذلك طوال مدة الرحلة وقد بدأت كل من سويسرا وفرنسا وبلجيكا التفكير فى جعل نظام التأمين السياحى إجبارياً بالنسبة لرعاياها عند سفرهم للخارج وذلك مقابل مبلغ ضئيل .

أثر السياحة فى حركة الاقتصاد القومى

يمكن تعريف الإنفاق السياحى بأنه التقويم الاقتصادى لمجموع الخدمات المقدمة إلى السائحين ، بمعنى أن كل إنفاق من جانب السائح إنما هو فى مقابل خدمة سياحية يحصل عليها . فهناك مثلا الإنفاق على الخدمة الفندقية وتشمل على سبيل المثال المبيت والمأكل والغسيل والمشروبات وسائر الخدمات التى يطلبها السائح أثناء إقامته بالفندق . ولا شك أن مثل هذا الإنفاق يمثل انتقال أموال من جيوب السائحين إلى جيوب أصحاب الفنادق والمشتغلين فيها .

ويتفرع عن هذا الإنفاق سلسلة أخرى من المصروفات هي إنفاق القائمين على صناعة الفنادق على تجديد الأثاثات ، وتجديد أدوات المطبخ والمغاسل وتكييف الهواء وسائر مهمات تشغيل الفنادق وترميم الفندق وصيانته وتحسينه وتجديده . وهذا يعنى انتقال جزء من دخول هؤلاء المشتغلين بالصناعة الفندقية إلى عملائهم الذين يمدونهم بهذه الخدمات والسلع .

وفضلا عن ذلك فان جزءاً كبيراً من دخل الفنادق يذهب إلى موردى اللحوم والخضروات والمشروبات والفواكه وسائر مستلزمات الحياة الفندقية اليومية .

ولا شك أن كل ذلك يعنى زيادة حجم الإنفاق العام نتيجة لزيادة حجم الحركة الفندقية .

ويبدو من الطبيعى والمنطقى أن زيادة حجم الحركة الفندقية نتيجة ارتفاع معدل قدوم السائحين إلى بلد معين يعنى زيادة حجم العمالة لأن الرواج الفندقى ينتج فى تشغيل أعداد متزايدة من المواطنين ولذلك تنخفض نسبة البطالة وهو ما يحقق هدفاً من أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى أى دولة .

وما يقال عن الخدمات الفندقية ، يقال كذلك عن سائر أنواع الخدمات المتصلة بالسياحة مثل خدمات الرحلات السياحية داخل البلد ... التى تتولاها الشركات السياحية على اختلافها وخدمات الطيران والملاحة والنقل البرى والنهرى .

كذلك يؤدى نشاط الحركة السياحية إلى زيادة الانفاق على الهدايا التذكارية ومشتريات العطور والتحف وغير ذلك . كما يؤدى زيادة مجموع السائحين إلى زيادة فى عدد المرشدين السياحين وغيرهم ممن تتصل مهنهم بالسياحة من قريب أو من بعيد .

ولما كان زيادة الانفاق فى شتى هذه المجالات المتصلة بالسياحة يؤدى إلى زيادة الدخول ، فان النتيجة الطبيعية لذلك هى ارتفاع معدل الانفاق على السلع

الاستهلاكية وارتفاع معدل الادخار مما ينشط هذه الصناعات المتصلة بالسياحة إما بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر . كما وأن زيادة الادخار لابد وأن تؤدى فى الظروف العادية إلى زيادة الاستثمار مما يتولد عنه اتساع نطاق العمل فى الهيئات المشتغلة بصناعة السياحة ، ومن المسلم أن كل استثمار جديد يولد إنفاقاً وكل إنفاق ينشىء دخولا .

وفضلا عن كل ما تقدم ، فان الخزانة العامة للدولة السياحية تستفيد من رسوم التأشيرات ورسوم رسو البواخر السياحية وهبوط الطائرات السياحية وكذلك من الضرائب على إنتاج الخمور التى يزيد السائحون من استهلاكها بدرجة كبيرة ، وضريبة الأرباح التجارية والصناعية على المشروعات السياحية عموماً وضرائب الدخول التى لاشك تتزايد حصيلتها بتزايد دخول وأرباح المشتغلين بكافة الأعمال المتصلة بصناعة السياحة . وفوق كل ذلك تستفيد الدولة من رسوم التراخيص بمزاولة المهن والأعمال المتصلة بالسياحة ، وهذه تزيد حصيلتها بازدياد النشاط السياحى .

وهناك نوع آخر من الانفاق ليس من جانب السائح ، ولكن من جانب الدولة وذلك كالانفاق على المشروعات السياحية ومنها إنشاء الفنادق وقرى الأجازات وتحسين المراكز السياحية ورصف الطرق وتعبيرها وإقامة ونقل التماثيل ، وإقامة المعارض والمتاحف ، وتوسيع شبكة وسائل النقل . وهذا النوع من الانفاق على المرافق العامة والمشروعات يؤدى إلى تنشيط الحركة الاقتصادية إذ يمثل انتقال دخول إلى الأفراد والهيئات والمقاولين وغيرهم وكذلك يعنى ازدياد حجم العمالة وانكماش البطالة .

وثمة أوجه أخرى للنشاط التجارى والصناعى والفنى تنتشر بصفة خاصة فى المناطق السياحية وتعتمد فى زيادة حجمها على ازدياد حجم الحركة السياحية . ومن ذلك تجارة النبيذ وأعمال البنوك والتأمين ومكاتب الإعلان ومكاتب الاستعلامات ومكاتب تنظيم الرحلات السياحية الداخلية ومحلات بيع الزهور والعطور والجواهر ومحلات التحف التذكارية والمكتبات وغير ذلك .

الأثر المضاعف للدخل السياحى :

ونتيجة لهذه الدورة الاقتصادية الواسعة ، فان الدخل السياحى لايقف أثره الاقتصادى على الدخل القومى عند حد الرقم الذى يتحدد به ابتداء، وإنما يتعدى ذلك نتيجة لما يسمى بالأثر المضاعف multiplier effect إلى مثلين أو مثلين ونصف للدخل الفعلى بالعملات الحرة . وتفصيل ذلك أنه بالإضافة إلى زيادة حجم العمالة وتضخم المرتبات والأجور التى تمثل قوة شرائية جديدة نتيجة للسياحة فان النقد الحر الذى يدخل الدولة من السياحة يستخدم فى استيراد بضائع وخدمات تحتاج إليها الدولة من الخارج وهذه البضائع والخدمات المستوردة تمتص داخل الدورة الاقتصادية والإنتاجية للدولة وتثمر فى مدفوعات للخزانة العامة نتيجة الضرائب والرسوم المفروضة على هذه البضائع والخدمات المستوردة، وربح إعادة البيع إلى المستهلكين وأصحاب الحرف والصناعات مما يؤدى إلى دورات جديدة من الشراء والإنفاق داخل الدولة .

ولذلك فأنه ليس غريباً أن يجرى تقدير حقيقة الأثر الاقتصادى للدخل السياحى على الاقتصاد القومى للدولة بمثلين إلى مثلين ونصف للدخل السياحى المقدر بالنقد الحر .

• • •

الفصل الخامس

صناعة الفنادق

صـــناعة الفنـــادق

مرت الصناعات الحديثة بمراحل متعددة من مراحل التنظيم والإدارة كان أهمها استحداث أساليب جديدة على مستوى عال من الكفاءة فى طرق التشغيل ، أما المرحلة الثانية فكانت مرحلة التوسع فى حجم عمليات الإنتاج كنتيجة حتمية لضخامة حجم الاستهلاك .

ولقد مرت أيضا صناعة الفنادق بتغييرات ثورية مماثلة وخاصة فيما يختص بالمرحلة الثانية وهى التوسع فى حجم عمليـــات الإنتاج عن طريق استخدام الآلات والطرق الصناعية الحديثة . وهنا فانه يتعين القول بأن النتائج المترتبة على قيــام الثورة الصناعية لا تعنى انخفاض مستوى المهارات الفنية فى صناعة الفنادق إذ يجب أن نؤكد أنه بالرغم من إدخال الطرق الفنية الحديثة فى عمليات الإنتـــاج إلا أن العنصر الإنسانى ما زال من أهم العوامل التى تحدد مدى نجاح هذه الصناعة .

كما كان نتيجة للارتفاع المستمر فى تكاليف التشغيل وزيادة حدة المنافسة بين الفنادق والرقابة على الأسعار أن استفادت صناعة الفنـــادق من الصناعات الأخرى الحديثة والأسس العلمية فى الإدارة والتنظيم والرقابة التى سبق استحداثها وتطبيقها فى هذه الصناعات .

وبالرغم من أن ارتفاع أسعار التكلفة قد قوبل بارتفاع فى أسعار الغرف والأطعمة والشروبات وباقى الخدمـــات الأخرى ، إلا أن معظم الفنادق قد رأت ضرورة وضع برامج مدروسة لتخفيض تكاليف الإنتاج باستخدام الطرق الحديثة فى فن الإدارة العلمية ، هذه

الطرق والدراسات الفنية قد بدأ تطبيقها فى الفنادق بالرغم من ارتفاع تكاليفها ، إلا أنه قد ثبت عمليا أن هذه التكاليف الإضافية يمكن تعويضها من إجمالى الوفورات فى عمليات التشغيل بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمة واستحداث معدلات جديدة للانتاج والخدمات . لذلك فانه يتعين قبل البدء فى تنفيذ الأنظمة المقترحة إجراء بعض الدراسات الأولية التى يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - دراســة اللوائح :

لما كانت اللوائح والأنظمة الخاصة بكل منشأة هى الدستور الذى يحكم تصرفاتها . لذلك فانه يتعين البدء بدراسة هذه اللوائح دراسة عملية دقيقة وإعادة النظر فى جميع القرارات والتعليمات والتفسيرات ومحاضر الجلسات للوقوف على مدى دقة تطبيقها ومسايرتها لطبيعة عمليات تشغيل الفندق .

كما يتعين الرجوع إلى هذه اللوائح عند إجراء أية دراسات موضوعية أو تغيير فى التنظيم الإدارى حتى لا تتعارض هذه التنظيمات مع اللوائح السارية . وعلى وجه العموم فانه يمكن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى إدارة الفنادق لدراسة مثل هذه اللوائح .

٢ - تحليــل التنظيم الإدارى :

يحدد هذا التنظيم العلاقة بين أوجه النشاط المختلفة لإدارات الفندق وعلاقة هذه الإدارات بعضها ببعض حتى يمكن تحقيق الترابط والتناسق بين الوحدات المتعاونة للوصول إلى الأهداف المرسومة دون أى تعارض قد يؤثر على سير الإنتاج بين هذه الأقسام .

ولما كان تخطيط الوظائف يجب أن يتم بطريقة إقتصادية على أساس إيجاد تناسق وظيفى فى البناء التنظيمى ، لذلك فانه يتعين مراعاة النقط الآتية :

(ا) وضع هيكل تنظيمى وجداول مقررات وظيفية وكذلك ميزانية سنوية تقديرية للوظائف والأجور تشمل الوظائف وفئاتها وعدد العاملين الذين تتطلبهم حاجة العمل .

(ب) وضع جداول توصيف للوظائف والمرتبات تتضمن وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها .

(ج) وضع نظام خاص للحوافز بما يحقق حسن استخدامها على أساس المعدلات القياسية العادلة ومستوى الأداء ، كما يجب تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة للوصول بهم إلى المستوى المطلوب .

وعلى أساس النقط السابقة فانه يمكن تحديد وحدات العمل ووظائفها المختلفة والمشاكل الخاصة بكل وحدة وطرق الرقابة عليها ومستقبل التوسع فى عمليات التشغيل .

٣ — تحليل الإدارات :

بالاضافة إلى التحليل السابق فانه يتعين إجراء دراسات مستقلة من كل إدارة أو وحدة إنتاجية على حدة على أن تشتمل هذه الدراسة على ما يلى :

(ا) ظروف العمل بكل قسم .

(ب) حالة الآلات والمعدات وطريقة توزيعها .

(ج) جداول العمل ومدى ارتباطها بحجم العمل والانتاج خلال كل وردية .

(د) تحليل أرقام الأجور والمرتبات فى كل قسم .

٤ — استخدام الوسائل الفنية :

يجب وضع نظام للرقابة والمتابعة وتقييم الأداء وما تحقق من أهداف وفقا لمعايير محددة . هذه الدراسة يمكن أن تتم باحدى الطريقتين الآتيتين :

(ا) مقارنة وتقييم النتائج الكلية .

(ب) تحليل حسابات الإيرادات والمصروفات .

والطريقة الأخيرة تعتبر من أهم طرق الرقابة التى يمكن إتباعها وتتلخص فى دراسة حسابات الدخل والمصاريف من واقع الدفاتر المالية وحسابات التكاليف لتبيان مدى تأثر كل حساب بنشاط عمليات التشغيل خلال المدة موضوع الفحص لإمكان تحديد المصاريف الثابتة والمصاريف المتغيرة والوصول إلى نقط التعادل فى عمليات التشغيل المختلفة .

بناء الفنادق وتشغيلها

تتميز صناعة الفنادق أكثر منها عن أى صناعة أخرى بضرورة إجراء دراسات عن المشروع قبل تنفيذه لتحقيق الأهداف الاقتصادية والمثل العليا الفندقية من حيث توفير وسائل التسلية للنزلاء وتهيئة الجو المنزلى بما يشتمل عليه من الأمان والراحة والهدوء وجمال التنسيق .

لذلك فانه يتعين مراعاة النقط الأساسية الآتية عند دراسة أى مشروع :

١ — مدى الحاجة إلى بناء فندق جديد .

٢ — إختيار الموقع .

٣ — البناء والتنظيم .

٤ — سياسة التشغيل .

هذه النقاط الأربعة بالرغم من أنها تغطى الكثير من الموضوعات إلا أنها موضوعات متشابكة تتصل ببعضها إتصالا مباشرا . فمدى الحاجة إلى الفندق وموقعه وطريقة تمويله هى التى تحدد نوع البناء وتصميمه المعمارى بينما تحدد الثلاث نقاط السابقة طريقة تشغيل الفندق .

<u>مدى الحاجة إلى بناء فندق جديد :</u>

تختلف المدن فيما بينها اختلافا كبيرا من حيث مناظرها الطبيعية أو جوها كالمصايف أو المشاتى أو وجود الآثار القديمة التى يسعى السياح لشاهدتها أو كونها من المراكز الصناعية أو التجارية التى تجذب رجال الأعمال إليها .

لذلك فانه يمكن دراسة مدى احتياجات هذه الأماكن لفنادق جديدة تستوعب هؤلاء الزائرين المنتظرين وتشجعهم على ارتياد هذه الأماكن والإقامة بها عن طريق توفير وسائل الراحة والهدوء لهم على ضوء ما قد تسفر عنه هذه الدراسات .

إختيـــار الموقع :

يمكن اعتبار أهمية اختيار الموقع المناسب لكل فندق من المبادىء الأساسية التى يهتم بها رجال الفنادق . وبتقسيم الفنادق إلى أنواعها الثلاث الرئيسية وهى الفنادق التجارية أو الترانسيت Commercial or Transient وفنادق الاقامة الدائمة Residential وفنادق المشتى أو المصيف Resort فانه يتعين اختيار الموقع المناسب لكل نوع بعد إجراء الدراسات الهامة التالية لضمان كفاءة عمليات التشغيل :

(ا) دراسة الأسواق فى هذه المنطقة ومدى وفرة أصناف المأكولات والمشروبات ومهمات التشغيل المختلفة .

(ب) وسائل المواصلات من حيث المطارات الموجودة ومحطات السكك الحديدية والنقل البرى .

(ج) الكهرباء والقوة المحركة والغاز .

(د) المياه الصالحة للشرب .

(ه) الخدمات البنكية والمعاملات المصرفية .

موقع الفندق التجارى أو الترانسيت :

لما كان الغرض من الفندق التجارى هو استقبال رجال الأعمال والنزلاء غير المستديمين مع توفير كافة الخدمات الفندقية لهم من مبيت ومأكولات ومشروبات إلى غير ذلك من الخدمات ، لذلك فانه يتعين اختيار الموقع الذى يلائم هؤلاء النزلاء من حيث توفير وسائل الراحة بالنسبة لأعمالهم وتسليتهم أثناء إقامتهم .

وكلما كان ذلك مستطاعا فانه يحسن اختيار هـذا الموقع فى منطقة وسط المدينة حيث الموقع التجارى الممتاز والقرب من محطات السكك الحديدية والمطارات أو الموانى مع مراعاة توافر الهدوء وعدم الضوضاء وجمال المناظر المحيطة به .

ونظرا لأهمية هذا الموقع وارتفاع ثمن شرائه فانه يمكن تصميم المحلات التجارية بالفندق وتأجيرها بأعلى إيجارات ممكنة لتغطية فائدة رأس المال المستثمر فى شراء قطعة الأرض المقام عليها الفندق .

ومع أن الفنادق ذات الموقع غير المناسب يمكنها أن تحقق المزيد من الأعمال فى أوقات الازدهار إلا أنه لا يمكن الاعتماد على مثل هذا الافتراض فى أوقات الكساد . كما أنه نظرا لضخامة حجم الاستثمار فى الفنادق الحديثة بالاضافة إلى ارتفاع مصاريف التشغيل ، لذلك فانه يجب العمل على ضرورة تشغيل هذه الفنادق بحيث تحقق أعلى نسبة أشغال ممكنة فى كافة الأوقات لتحقيق الربح المناسب ، وهذا لن يتأتى إلا باختيار الموقع المناسب .

موقع فندق الإقامة الدائمة :

يتكون هذا النوع من الفنادق من غرف أو أجنحة مفروشة للعائلات التى تسعى إلى خدمات فندقية كاملة أو توفير شقق كاملة بالأثاث والمعدات لتحقيق الحرية والحياة العائلية المتكاملة .

وهنا يمكن القول بأن الموقع المثالى بالنسبة لفندق تجارى قد لا يتلائم مع موقع فندق الإقامة الدائمة من حيث البعد عن الضوضاء والمناطق غير المرغوب فيها . والموقع المثالى لمثل هذه الفنادق يجب أن يكون فى الأمكنة التى تتميز بالهدوء والمناظر الخلابة سواء على شواطىء الانهار أو البحيرات أو فى الضواحى بعيداً عن زحام المدينة .

موقع فنادق المشتى أو المصيف :

وهى غالباً ما تكون بالقرب من الطرق الرئيسية بين المدن المختلفة أو على الشواطىء أو فى المناطق التى تتميز بالجفاف أثناء فصل الشتاء وعلى وجه العموم فانه يتعين مراعاة اختيار الموقع الذى يتميز بجمال الطبيعة من حيث قربها من البحيرات أو الانهار أو الجبال أو مساقط المياه إلى غير ذلك .

البنــاء والتنظيم :

يتوقف نجاح عمليات تشغيل الفنادق على مدى قدرتها على تسويق الغرف وشراء ما تحتاجه

من مواد ومؤن التشغيل بأسعار مناسبة ثم بيعها إما مباشرة أو بعد تصنيعها بأسعار يمكن معها من تحقيق ربح مناسب بعد تغطية كافة مصاريف التشغيل والمصاريف التابعة .

ولما كانت غرف النزلاء بالفنادق تعتبر من السلع التي يجب بيعها بأسعار تزيد عن متوسط التكلفة اليومية للغرفة لتحقيق الربح المناسب ، ونظراً لسهولة معرفة قيمة ما تتكلفه الأطعمة والمشروبات والمهمات الأخرى اللازمة للتشغيل ، لذلك فسنحاول إعطاء القارىء فكرة عامة عن كيفية تحديد قيمة ما تتكلفه غرف الفندق ثم كيفية تنظيم أرقام التكاليف أثناء عملية البناء حتى تتناسب مع الأسعار المقدرة لإيجار الغرف بعد إتمام المبنى وإفتتاح الفندق .

فعند وضع خطة بناء فندق جديد فإن أهم ما يجب مراعاته هو موقع هذا الفندق بحيث تكون القيمة المقدرة لإيجار المحلات وعقود الإمتياز بالفنادق التجارية تكفى على الأقل لتغطية قيمة فوائد القروض والضرائب على رأس المال المستثمر فى أراضى البناء . أما رؤوس الأموال المستثمرة فى المباني فيمكن تغطيتها عن طريق إيرادات الفندق الناتجة من مبيعات الغرف والطعام والمشروبات وسائر الخدمات الأخرى .

فاذا ما روعى هـــذا المبدأ فى اختيار موقع الفندق فانه يمكن القول بأن ارتفاع قيمة تكلفة أراضى البناء لا تعنى الكثير طالما أن إيجار المحلات يغطى قيمة الفائدة على هـــذا الجزء من الاستثمار . وعلى هـــذا فانه من أهم المبادىء التى يجب اتباعها عند وضع تصميم الفنادق التجارية محاولة جعل مناطق المحلات وأماكن الامتياز بين الدور الأرضى والبدروم دون أن نضحى بالكثير من احتياجات الفندق الرئيسية اللازمة لعملية التشغيل .

هذا كما أن العلاقة بين مساحة الأرض القائم عليها الفندق وارتفاع الأدوار ذات تأثير كبير على تكلفة غرف النزلاء . فاذا فرضنا أن مساحة قطعة كبيرة من الأرض قد أقيم عليها بناء فندق من أربع طوابق وقد تم تخصيص كل من الدور الأول والثانى للمخازن والبهو الرئيسى وصالات الطعام والأماكن العامة اللازمة للفندق تاركين الدورين الثالث والرابع لغرف النزلاء ، وإذا افترضنا أيضا أن قيمة فائدة رأس المال المستثمر فى هذه القطعة من الأرض يمكن تغطيتها بقيمة المحصل من إيجارات المحلات فإن معنى ذلك وجود هـــذا البناء الكبير الذى لم يستغل منـه إلا نصف مساحته لغرف النزلاء مما يتسبب فى رفع متوسط سعر

تكلفة بناء الغرفة عن المتاد وبالتالى ضرورة زيادة ما يجب أن تحققه كل غرفة من إيرادات يومية لتغطية إيجار الفندق وفوائد الاستثمارات والضرائب والاستهلاكات على رأس المال المستثمر فى المبنى .

وعلى ذلك فانه كقاعدة عامة فان متوسط سعر تكلفة الغرفة يقل فى حالة زيادة عدد الأدوار المشيدة على مساحة صغيرة من الأرض إذ أن مساحة الأماكن العامة بالنسبة للغرف ستكون أقل فى هذه الحالة عنها فى حالة انخفاض عدد الأدوار القامة على مساحة كبيرة من الأرض .

بعد إتمام تصميم مبنى الفندق فانه يجب مناقشة موضوع تمويله قبل البدء فى عملية البناء إذ أن طريقة التمويل تعتبر من الأعباء الثقيلة فى تحديد التكلفة النهائية للمبنى من حيث سعر الفائدة وسريان فوائد القروض خلال مدة تشييد المبنى والضرائب والرسوم إلى غير ذلك من مصاريف القرض .

وعند إتمام عملية البناء ومعرفة قيمة التكلفة الاجمالية للمبنى مضافا إليها تكلفة الأرض القام عليها الفندق مطروحا منها قيمة الإيرادات المتوقعة من إيجار المحلات وعقود الامتياز يمكننا الوصول إلى القيمة المقدرة للايرادات التى يجب أن يحققها الفندق بالنسبة لرأس المال المستثمر فى المبنى لتغطية فائدة رأس المال المستثمر والضرائب العقارية والتأمين السنوى وأقساط الاستهلاك .

وعلى ذلك فاذا أخذنا إجمالى رأس المال المستثمر ثم طرحنا منه قيمة الإيجار السنوى للمحلات ثم قسمنا الناتج على عدد الغرف المخصصة للنزلاء يمكن الوصول إلى صافى المبلغ المستثمر فى الغرفة الواحدة . فاذا افترضنا أن فائدة رأس المال المستثمر قد احتسبت على أساس ٤٪ والضرائب والتأمين على أساس ١٪ ثم استهلاك المبنى والأثاث والمعدات بواقع ٤٪ فانه يمكن احتساب قيمة الإيجار السنوى الواجب الحصول عليه لكل غرفة بواقع ٩٪ من صافى المبلغ المستثمر فى الغرفة الواحدة .

وبمعرفة قيمة ما يجب أن يحصل عليه سنويا بالنسبة لرأس ماله المستثمر مقابل إيجار

الغرف فقط فانه يسهل على المالك أو المستغل تقدير قيمة ما يجب استثماره كتكلفة أولية للمباني حتى يمكنه أن يوفر في تكاليف التشغيل فيما بعد .

فعلى سبيل المثال لو فرضنا أن المستغل نتيجة خطأ في التصميم المعماري اضطر أن يلحق بالعمل موظفا إضافيا بأجر شهرى قدره ٧٥ جنيها أو ٩٠٠ جنيها سنويا فان هذا يعنى أنه قد استثمر ١٠٠٠٠ جنيها دون أن يحصل منها على أى عائد ، هذا ولما كانت غالبية الفنادق تتطلب مجموعة كبيرة من الموظفين والعمال اللازمين لعمليات التشغيل ، لذلك فانه يجب مراعاة الدقة عند تصميم مباني الفندق بحيث يمكن الاحتفاظ بتكلفة العمالة إلى المستوى المعقول .

إن كل التفاصيل الخاصة بشأن التصميم الداخلي في مرحلة البناء تستحق الكثير من المناقشات إلا أن أهم هذه التفصيلات هى حجم غرف النزلاء . فلو أخذنا أى دور من أدوار الفندق وصار تقسيمه إلى عدد من الغرف الكبيرة الحجم فان ذلك يعنى أن قيمة تكلفة كل غرفة من هذه الغرف سيكون أكثر ارتفاعا إذا قيس بسعر التكلفة لكل غرفة في حالة تقسيم هذا الدور إلى عدد أكبر من الغرف ذات المساحات الضيقة .

ولتوضيح ذلك فاننا سنأخذ على سبيل المثال غرفة مساحتها ١٠×١٢ قدما بحمام ملحق . ولو فرضنا أيضا أن إيجار مثل هذه الغرفة ٥٠ جنيهات في اليوم وأن مايخص هذه الغرفة من تكاليف التشغيل سنوياً هو :(*)

	جنيه
مرتبات ومصاريف عمومية	٥١٠٠
إضاءة وقوة محركة	١١٠٠
استهلاك أثاث بواقع ١٠٪	٥٠٠
استهلاك مباني بواقع ١٪	٥٠٠
فوائد بواقع ٤٪ على مبلغ ٥٠٠٠٠ جنيها	٢٠٠٠
ضرائب وتأمين بواقع ٢٪	١٠٠٠
	١٠٢٠٠

أى ٨٥٠ جنيها شهريا أو ٢٧٫٨٣٣ جنيها يوميا .

(*) هذا على سبيل المثال بصرف النظر عن القيمة الحقيقية لإيجار الغرفة بأسعار اليوم والقوة الشرائية للعملة المحلية.

فإذا كانت درجة إشغال هذه الغرفة ٨٠٪ أو ٢٤ يوما فى الشهر فان صافى ربح تشغيل هذه الغرفة بالنسبة للمستغل عبارة عن الفرق بين ١٢٠ جنيها قيمة اجمالى إيجار الغرفة ومبلغ ٨٥ جنيها قيمة تكاليف تشغيلها أى مبلغ ٣٥ جنيها شهريا . وهذا يعنى ضرورة حصول المستغل على ٥ جنيهات يومياً على الأقل أو العمل على رفع نسبة الإشغال عن ٨٠ ٪ حتى يمكنه تحقيق نسبة ربح عادلة على رأس ماله المستثمر .

ولقد كان الرأى السائد بين الكثيرين من رجال الفنادق أنه كلما حاولنا تضييق مساحات الغرف فانه يمكن تأجيرها بأسعار أقل لتحقيق نسبة إشغال كبيرة ولمناقشة هذا الرأى فاننا سنفترض أن مساحة الغرفة بالحمام ٨ × ١٢ قدما وهى الحد الأدنى الذى يمكن تصميمه بالنسبة لغرف النزلاء . من الوهلة الأولى يمكن القول نظرياً بأن تكلفة هذه الغرفة يمكن أن تكون ٨٠ ٪ من قيمة تكلفة الغرفة البالغ مساحتها ١٠ × ١٢ قدما وعلى هذا الأساس فانه يمكن تأجيرها بمبلغ ٤ جنيهات يومياً . إلا أن هذا الإفتراض لا يمكن أن يكون صحيحاً حيث أن تكاليف تشغيل الغرفة ذات المساحة الصغيرة لا تختلف عمليا عن تكاليف تشغيل الغرفة الكبيرة فيما عدا الفوائد والضرائب والاستهلاكات على رأس المال المستثمر على فرض أن تكلفة الغرفة الصغيرة تبلغ ٨٠ ٪ من تكلفة الغرفة الكبيرة. فإذا رجعنا مرة ثانية إلى الجدول السابق الخاص بتكلفة تشغيل الغرفة سنوياً نجد أننا خصصنا لإستهلاك المبانى والفوائد والرسوم والتأمين محتسبة على اجمالى قيمة تكلفة الغرفة مبلغ ٣٥٠ جنيها أى أن ما يخص الغرفة الصغيرة بواقع ٨٠ ٪ هو ٢٨٠ جنيها بوفر قدره ٧٠ جنيها سنويا أو ١٩٢ مليما فى اليوم .

وحتى على الأساس السابق فانه يمكن القول باحتمال عدم وجود مثل هذا الفرق بين تكلفة كل من الغرفتين إذ أنه بالرغم من أن مساحة الغرفة الصغيرة تبلغ ٨٠ ٪ من مساحة الغرفة الكبيرة إلا أن تكلفة كافة المهمات والتركيبات الخاصة بالغرفتين يكاد أن يكون واحداً . وعلى ذلك فان الفرق فى التكلفة اليومية لا يمكن أن يصل إلى ١٩٢ مليما بل يحتمل أن يكون أقل من ١٢٠ مليما يوميا . وبمعنى آخر فاذا كان إيجار الغرفة الكبيرة يبلغ ٥ جنيهات يوميا فان الغرفة الصغيرة على هذا الأساس يمكن تأجيرها بايجار يومى قدره ٤٫٨٨٠ جنيها . والنتيجة التى يمكن تلخيصها من هذه المناقشة بأن الأرباح يمكن تحقيقها فى حالة الغرف ذات المساحات

الكبيرة على أساس إمكان بيعها بنسبة إشغال مرتفعة على مدار السنة بينما قد لا تتحقق أية أرباح إذا ما جعل حجم الغرف صغيرا لمحاولة تخفيض إيجارها اليومى لإمكان بيعها على أساس نسبة إشغال مرتفعة .

ولما كانت غالبية رجال الفنادق يفضلون تخصيص بعض الأجنحة لاستقبال بعض النزلاء ذوى الحيثية بالرغم من صعوبة بيعها فى كل الأوقات ، لذلك فانه يمكن عن طريق التصميم الجيد عمل هذه الأجنحة بطريقة يمكن معها من تأجير كل غرفة من الغرف التى يتكون منها الجناح على أساس غرف مفردة أو غرف مزدوجة فى حالة عدم بيع الجناح كوحدة مستقلة وبذلك فانه يمكن التغلب على مشكلة تعطيل جزء من رأس المال المستثمر فى المبنى وبالتالى الاحتفاظ بإمكانيات الفندق من حيث توافر مثل هذه الأجنحة عند طلبها .

مما سبق يمكن القول بأن تكلفة غرف الفندق تتوقف على :

١ — قيمة رأس المال المستثمر فى الأرض والمبنى وكافة محتوياته .

٢ — تكلفة عمليات التشغيل الجارية .

فاذا كانت تكلفة رأس المال المستثمر مرتفعة ، فان ذلك قد يتسبب فى رفع قيمة الإيجار كما أنه فى حالة عدم تصميم الفندق تصميما إقتصاديا طبقا للأصول الفنية فى هذه الصناعة فان ذلك قد يتطلب توظيف بعض العمال الاضافيين لتشغيل الفندق وصيانته مما يتسبب فى رفع تكاليف عمليات التشغيل إلى الحد الذى قد يحول أرباح هذا الفندق إلى خسائر .

حاجة الصناعة إلى متخصصين فى فن التصميم :

من خلال الخبرات الطويلة حرص القائمون على صناعة الفنادق على حماية عمليات التشغيل ضد الكثير من الأخطاء فى تصميم مبنى الفندق عن طريق دراسة التصميمات المقدمة من الاخصائيين .

ولما كانت أهمية الموقع الصحيح وكذا حجم مصاعد الخدمة وأوفيسات خدمة الأدوار وغرف البياضات والمغاسل وغرف التبريد بالاضافة إلى باقى مناطق الخدمة والصالات العامة الموزعة فى الفندق وعلاقتها بعضها ببعض والتى يمكن بواسطتها تحقيق أعلى مستوى من

الخدمة بأقل التكاليف لا يمكن الوصول اليها إلا عن طريق إجراء الدراسات الفنية من المتخصصين فى هذه الصناعة ، كما أن اغفال ادراج مثل هذه البنود فى التقديرات الأساسية أو عند المواصفات يمكن أن يتسبب فى إنفاق الكثير من الأموال كمبالغ إضافية لبنود التعديلات التى يتعين إضافتها .

لذلك فانه يمكن القول بأن التعاون الصادق بين المهندس المعمارى المتخصص فى تصميمات الفنادق والمقاول العمومى والمتخصصين فى إدارة الفنادق لا غنى عنه لضمان تقديم العمل المتكامل من وجهة نظر التصميم الهندسى السليم أو التشغيل الاقتصادى .

سياسة التشغيل :

إن الترتيبات الأولية لرسم السياسة العامة لتشغيل الفندق تعتبر على جانب كبير من الأهمية وخاصة فى فترة البناء أو حتى أثناء فترة التمويل ، إذ أنه فى حالة الاتفاق على تأجير الفندق فانه يمكن للشركة المالكة الاستفادة من خبرة الشركات المتأجرة المتخصصة فى إدارة الفنادق من حيث الاقتراحات الفنية والمهارية التى كثيرا ما تساعد على تحقيق الكثير من الوفورات فى بند المبانى والتنسيق الداخلى وكفاءة عمليات التشغيل .

ويمكن تقسيم إستغلال الفنادق إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

(أ) إيجار ثابت .

(ب) نسبة مئوية من صافى أو اجمالى أرباح التشغيل .

(جـ) عقود الادارة .

الإيجار الثابت :

هو عقد يتعهد بموجبه المستغل بدفع مبلغ ثابت شهريا أو سنوياً مقابل إيجار مبنى الفندق . هذا المبلغ يمكن احتسابه على أساس نسبة مئوية صافية من قيمة تكلفة الأرض والمبانى والأثاث والمهمات بالاضافة إلى قيمة الضرائب العقارية والتأمين وأقساط الاستهلاك .

كما يمكن للمستغل تحليل قيمة هذا الايجار عن طريق إيجاد متوسط تكلفة بناء الغرفة بالنسبة لكل من الايجار اليومى وتكاليف التشغيل .

الايجار بواقع نسبة مئوية من صافى أو إجمالى أرباح التشغيل :

يمكن الاتفاق على الايجار على أساس نسبة مئوية من صافى الربح . وقد جرى العرف على أنه عند تأجير الفنادق أو تشغيلها على هذا الأساس فانه يتعين على المالك أو المؤجر تسليم الفندق بكامل معداته وأثاثاته على أن يتولى المستأجر توفير رأس مال التشغيل والقيام بدفع كافة المصاريف بما فى ذلك قيمة الفائدة على رأس المــال المقترض والضرائب العقارية والتأمين بالاضافة الى كافة مصاريف التشغيل ، ثم يصير توزيع صافى الربح مناصفة بعد خصم الاستهلاكات المتفق عليها واحتياطى استبدال وزيادة الأثاث والآلات والمعدات .

هذا كما يمكن عمل عقود الايجار على الأساس السابق فيما عدا أن صافى الربح يتعين إحتسابه على أساس الايرادات ومصاريف التشغيل بعد استبعاد فائدة رأس المال المقترض والاستهلاكات والتأمين والضرائب العقارية . وعلى أساس هذا الاتفاق يحتجز المستغل أو المستأجر ما يعادل ٣٠ ٪ إلى ٤٠ ٪ من إجمالى ربح التشغيل ويحصل المالك أو المؤجر على ٦٠ ٪ الى ٧٠ ٪ من الأرباح على أن يتولى سداد فوائد قرضه والضرائب العقارية وعمل الاحتياطى اللازم للاستهلاك .

ولضمان مراقبة المالك أو المؤجر لنصوص العقد وتوزيع الأرباح فانه يتعين النص على إلزام المستأجر أو المستغل بموافاة المالك أو المؤجر بمفردات حساب تشغيل شهرى تفصيلى موضحا به كافة الايرادات ومصاريف التشغيل على أن يكون له الحق فى كافة الأوقات المناسبة من مراجعة هذه البيانات مراجعة مستندية طبقا لما يراه من وجهة نظره مناسبا لعمليات الفحص .

عقـــد الإدارة :

هو عقد يتعهد بموجبه المستغل بالقيام نيابة عن المالك بتشغيل الفندق مقابل أتعاب إدارية يتم الإتفاق عليها على أن يصير تحميلها على مصاريف التشغيل .

وقد جرى العرف على أن يحصل المستغل على أتعابه الإدارية مقابل الإدارة على أساس نسبة مئوية من الايرادات الاجمـــالية الناتجة عن كل من مبيعـــات الغرف ومبيعات الطعام ثم مبيعات المشروبات .

كما قد ينص أيضا فى مثل هذه العقود على أن يحصـــل المستغل على أتعاب إضافية تشجيعية بواقع نسبة مئوية من إجمالى أرباح التشغيل على أن يدفع الباقى إلى الشركة المالكة .

ومن أهم البنود التى يجب مراعاتها فى مثل هذه العقود ما يلى :

تأثيث الفندق وتزويده بالمعدات :

١ — يتعهد المالك بتسليم الفندق إلى المستغل فى حالة تشغيل سليمة كاملة بالآلات والأثاثات والمعدات شاملا دون تحديد آلات التدفئة والإضاءة والأدوات الصحية وتكييف الهواء والغسيل والتبريد والطبخ وأثاثات المكاتب وأدوات التشغيل كالصينى والأوانى الزجاجية والفضيات والبياضات وأدوات المطابخ والزى الخاص إلى غير ذلك من المفروشات والمعدات الأخرى اللازمة لضمان التشغيل تشغيلا سليما .

كما يجب النص أيضا على أن يوفر المالك منذ البداية مخزونا كاملا ومناسبا من المأكولات ومؤن التشغيل المختلفة بالاضافة إلى رأس مال كاف طوال مدة سريان العقد .

٢ — يتعهد المالك بالاحتفاظ بالملكية الكاملة للفندق ومفروشاته ومعداته خالصة وخالية من أية حجوزات أو عوائق أو التزامات أو أعباء قد تعوق المستغل .

٣ — يتعهد المالك بقيامه بسداد جميع الضرائب ورسوم التأمين ضــد الحريق التى تستحق عليه وكذا العوائد التى يمكن أن يترتب عليها توقيع الحجز على الفندق على أن يقوم المستغل بتقديم صورا فوتوغرافية من إيصالات الضرائب الرسمية .

٤ — لموظفى المالك ومحاسبيه ومندوبيه حق الدخول إلى أى جزء من أجزاء الفندق فى جميع الأوقات المعقولة بغرض فحصه أو تفتيشه أو لفحص دفاتر الفندق ومستنداته أو لأى غرض آخر يراه المالك حسب تقديره ضروريا أو مرغوبا فيه .

٥ — يكون للمستغل فى حدود وشروط وأحكام العقد الرقابة التامة وحرية التصرف فى تشغيل الفندق .

٦ — يتعهد المستغل بالمحافظة على الفندق بحالة حسنة وبصورة جيدة مع استثناء الاستهلاك العادى للآلات والأثاثات والمهمات .

٧ — يتعهد المستغل بعدم إجراء أى تعديلات أو زيادات أو تحسينات هيكلية تنطوى على تغيير جوهرى فى طابع الفندق بغير موافقة المالك كتابيا .

٨ — يتم الاتفاق على مبلغ يحمل كل سنة مالية على حساب الدخل الإجمالى للتشغيل لغرض إنشاء احتياطى لاستبدال وزيادة المفروشات والمعدات وكذلك التركيبات والمعدات الميكانيكية والكهربائية على أن يتم حجز هذا المبلغ فى حساب احتياطى للصرف منه على هذه الاستبدالات طبقا لميزانية يتفق عليها الطرفان فى حدود رصيد الاحتياطى المذكور .

٩ — قيام المستغل بإعداد ميزانية تقديرية قبل بدء كل سنة مالية لمجموع تكاليف إستبدال الصينى والأدوات الزجاجية والبياضات والأزياء الخاصة وتحميل ما يتم الصرف منها على حساب استبدال أدوات التشغيل .

١٠ — يتعهد المستغل بتسليم المالك بيانا بالأرباح والخسائر يوضح نتائج التشغيل عن الشهر السابق على أن يتضمن حساب الربح الإجمالى لتشغيل الفندق والعائد المستحق للمالك .

كيفية احتساب القيمة الإيجارية للفندق :

يمكن احتساب إيجار عادل لمبنى الفندق عن طريق دراسة أرقام التكلفة أو القيمة الحالية للأراضى والمباني والآلات والأثاث ومصاريف التشغيل . وحتى يمكن دراسة إمكانيات الفندق المراد تأجيره فانه يتعين على المستأجر فحص نتائج التشغيل عن المدد السابقة من واقع الدفاتر والمستندات والميزانيات التى سبق إعدادها واعتمادها بواسطة مراقب حسابات الفندق . ومن أهم المعلومات التى يتعين دراستها هى :

١ — حجم الفندق من حيث عدد الغرف المعدة للتأجير والمهمات الموجودة بها وطريقة تأثيثها والإيجار الشهرى للمحلات التجارية .

٢ — النسبة الشهرية لإيرادات الغرف المستديمة والغرف الترانسيت .

٣ — فحص ودراسة عمليات تشغيل المطاعم وأسعار الوجبات .

٤ — إجمالى الايرادات الشهرية .

٥ — دراسة العرض المقدم من الشركة المالكة الذى يتضمن المعلومات الآتية :

(ا) بيانات تفصيلية عن التحصيلات النقدية خلال فترة معينة .

(ب) بيان تفصيلى عن صافى الأرباح من نفس المدة .

(جـ) كشوف المرتبات والأجور موزعة على الأقسام المختلفة خلال نفس المدة .

(د) نسب الإشغال وإجمالى إيرادات الغرف .

وعلى وجه العموم فانه يتعين دراسة حسابات الأرباح والخسائر لعدة سنوات وتتبع النسب ...وية لإجمالى أرباح التشغيل بالنسبة لإجمالى المبيعات وكذا تكلفة المهايا والأجور والمصاريف ...تعلقة بها بالاضافة إلى مصاريف التشغيل المختلفة حتى يمكن الوقوف على كافة التفاصيل التى ...مكن بواسطتها تحديد إيجار عادل للفندق .

تحديد أسعار الغرف :

بعد إتمام التحاليل الخاصة بإمكانيات الفندق المختلفة فانه يتعين على إدارة الفندق إجراء ...راسات اللازمة للوصول إلى تحديد سعر مناسب لمتوسط إيجار الغرف يمكن بواسطته تغطية ...اريفه السنوية مع إعطائه قدرا مناسبا من الأرباح .

والمعلومات الآتية إستقيناها من مقال قيم كتبه بول سيمون Paul Simon تحت عنوان « كيفية تحديد سعر مناسب للغرفة » كما أن القواعد الأساسية الموضحة فى المثال التالى يمكن ...باعها بالنسبة لنتائج تشغيل أى فندق آخر عن طريق إحلال الأرقام الحقيقية لهذا الفندق محل الأرقام الموضحة بهذا المثال عند تحديد متوسط سعر الغرفة المناسب للوصول إلى نقطة التعادل Break even عند درجة إشغال معينة وحتى يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة فى منطقة الأمان فقد جرت العادة على إستعمال نسبة إشغال سنوية قدرها ٦٠٪ للوصول إلى متوسط سنوى لايجار الغرف بالفندق يمكن بواسطته تحقيق التعادل بين الايرادات والمصروفات إذ أن إفتراض نسبة إشغال منخفضة قد تجعل متوسط سعر الغرفة مرتفعا إرتفاعا كبيرا بينما

إحتساب ٦٠٪ درجة إشغال يمكن أن تعطى الفرصة للوصول إلى أرباح معقولة وخاصة إذا أمكن الوصول إلى نسب أعلى للاشغال .

والجدول التالى يصور كيفية الوصول إلى متوسط سعر الغرفة فى فندق يحتوى على ٢٠٠ غرفة على أساس متوسط إشغال سنوى ٦٠٪ وأن رأس المال المستثمر موزع كالآتى :

	جنيه
أراضى	١٠٠٠٠٠
مبانى	٦٠٠٠٠٠
أثاثات ومعدات	١٠٠٠٠٠
	٨٠٠٠٠٠

	التكاليف السنوية	التكلفة بالنسبة للغرفة فى اليوم درجة إشغال ١٠٠٪	التكلفة بالنسبة للغرفة فى اليوم درجة إشغال ٦٠٪
	جـ	جنيه	جـ
المصاريف الثابتة :			
فوائد إستثمارات (٥٪ من الأراضى والمبانى)	٣٥٠٠٠	٠ر٤٧٩	٠ر٧٩٩
إستهلاك المبانى ٢٪	١٨٠٠٠	٠ر٢٤٧	٠ر٤١١
إستهلاك الأثاث والمعدات ١٢٪ . .	١٢٠٠٠	٠ر١٦٤	٠ر٢٧٤
تأمينات	١٠٠٠	٠ر٠١٤	٠ر٠٢٣
ضرائب	١٢٠٠٠	٠ر١٦٤	٠ر٢٧٤
إجمالى المصاريف الثابتة	٧٨٠٠٠	١ر٠٦٨	١ر٧٨١
يخصم : إيجار المحلات	٥٥٠٠	٠ر٠٧٥	٠ر١٣٦
صافى المصاريف الثابتة	٧٢٥٠٠	٠ر٩٩٣	١ر٦٥٥
مصاريف التشغيل غير المباشرة :			
مصاريف عمومية وإدارية	١٥٠٠٠	٠ر٢٠٦	٠ر٣٤٣

	التكاليف السنوية	التكلفة بالنسبة للغرفة فى اليوم درجة إشغال ١٠٠٪	التكلفة بالنسبة للغرفة فى اليوم درجة إشغال ٦٠٪
	جنيه	جنيه	جنيه
ما قبله — مصاريف عمومية وإدارية . .	١٥٠٠٠	٠ر٢٠٦	٠ر٣٤٣
الدعاية والاعلان	٤٥٠٠	٠ر٠٦٢	٠ر١٠٣
... والقوة المحركة	١٧٠٠٠	٠ر٢٣٣	٠ر٣٨٨
الصيانة والاصلاح	١٢٠٠٠	٠ر١٦٤	٠ر٢٧٤
	٤٨٥٠٠	٠ر٦٦٥	١ر١٠٧
...الى المصاريف المباشرة لقسم الغرف .	٢٦٠٠٠	٠ر٣٥٦	٠ر٥٩٤
إجمالى تكاليف التشغيل	١٤٧٠٠٠	٢ر٠١٤	٣ر٣٥٦
...م : أرباح الأقسام الأخرى	٢٠٠٠٠	٠ر٢٧٤	٠ر٤٥٧
صافى تكاليف التشغيل	١٢٧٠٠٠	١ر٧٤٠	٢ر٨٩٩
...وسط سعر الغرفة عند درجة إشغال ٦٠٪			٢ر٩٠٠

من الجدول السابق يتضح أن إجمالى مصاريف التشغيل التى تبلغ ١٤٧٠٠٠ جنيها ٣ر٣٥٦ جنيها للغرفة المشغولة على أساس ٦٠٪ درجة إشغال) يمثل المبلغ الذى يجب أن نحصل عليه كمتوسط لايجار الغرفة المشغولة للوصول إلى نقطة التعادل فى حالة عدم وجود أية إيرادات من الأقسام الاخرى .

وعلى ذلك فانه يتعين أخذ الأرباح الناتجة من أقسام التشغيل الأخرى فى الحسبان للوصول إلى نقطة التعادل التى لا يحقق الفندق عندها أى ربح أو خسارة .

فاذا إفترضنا أن الأرباح الناتجة من عملية تشغيل الأقسام الأخرى تبلغ ٢٠٠٠٠ جنيها موزعة كالآتى :

	جنيه
قسم الأطعمة والمشروبات	١٨٠٠
التليفونات (خسائر)	(٦٠٠)
أقسام التشغيل الأخرى	٢٩٠٠
	٢٠٠٠٠

فان ما يخص الغرفة الواحدة عند درجة إشغال ٦٠٪ يبلغ ٤٥٧ر٠ مليما وبطرح هذا المبلغ من إجمالى تكاليف التشغيل للغرفة الواحدة عن درجة إشغال ٦٠٪ ينتج متوسط إيجار الغرفة المطلوب .

فاذا ما طبقت نفس الأسس السابقة لدراسة متوسطات إيجار الغرف عند نسب إشغال مختلفة للوصول إلى نقط التعادل يتضح لنا تزايد هذه المتوسطات كلما إنخفضت نسب الاشغال كما هو موضح بالجدول التالى :

نسب الإشغال	عدد الغرف في السنة	متوسط سعر الغرفة عند نقطة التعادل
٪		مليم جنيه
١٠٠	٧٣٠٠٠	١ر٧٤٠
٨٠	٥٨٤٠٠	٢ر١٧٥
٧٠	٥١١٠٠	٢ر٤٨٥
٦٠	٤٣٨٠٠	٢ر٩٠٠
٥٠	٣٦٥٠٠	٣ر٤٩٧
٤٠	٢٩٢٠٠	٤ر٣٤٩

تحديد سعر الإقامة اليومى (الغرف والوجبات اليومية)
فى الفنادق التى تدار على الطريقة الأمريكية

منذ سنوات مضت كانت هناك بعض الدراسات الأوليـة التى تهدف إلى تحديد أسعار الإقامة الكاملة فى الفنادق التى تدار على الطريقة الأمريكية American plan hotel إلا أن مشاكل عمليات التشغيل وإرتفاع تكاليف الانتاج أوجبت أكثر من أى وقت آخر ضرورة إستنباط معادلة موحدة لقياس مدى كفاية هذه الأسعار لتغطية إجمالى التكاليف وتحقيق عائد مناسب بالنسبة للقيمة الحالية لممتلكات الفندق .

ولقد كان نتيجة للأبحاث التى قام بها Roy Hubbart أن إستحدثت معادلة أطلق عليها معادلة هيبورت Hubbart formula حيث قد تم تطويرها حتى أصبحت من المعادلات المعترف بها والتى صار تطبيقها فى الكثير من الفنادق .

وتبدأ هذه المعادلة بعمل تقديرات عن متوسط عدد النزلاء اليومى الذى يمكن إعتباره أساسا معقولا لاحتساب سعر يومى مناسب مقابل الاقامة والوجبات . هـذه التقديرات يجب وضعها فى ظل الظروف العادية دون أى مؤثرات أو عوامل خارجية .

أما الخطوة الثانية فهى تحديد إيرادات الغرف والوجبات طبقا لهـــذا النظام لتغطية تكاليف التشغيل وتحقيق عائد متناسب كما هو موضح فيما يلى :—

(ا) مصاريف التشغيل :

يدخل تحت هذا البند كافة المصاريف المتعلقة بنشاط الفندق كالأجور والمرتبات وتكلفة المبيعات ومصاريف الدعاية والكهرباء والصيانة والاصلاح والمصاريف المباشرة الأخرى والضرائب العقارية على مبنى الفندق وأقساط التأمين بالاضافة إلى مصاريف أقسام الانتاج الأخرى كالتليفونات والمغاسل وحمام السباحة .. الخ. مع الأخذ فى الحسبان متوسط عـدد النزلاء اليومى ومدى تأثيره على بعض المصاريف المباشرة كتكلفة المبيعات والمصـــاريف المباشرة الأخرى للغرف والمطاعم .

(ب) إيرادات من مصادر أخرى :

يدخل تحت هـــذا البند كافة الايرادات الناتجة من الأقسام المنتجة الأخرى كالتليفونات والمنازل وحمام السباحة بالاضافة إلى الإيرادات المتوقعة الأخرى من مبيعات الغرف فقط وكذا مبيعات الوجبات الاضافية الخارجة عن نطاق النظام الأمريكى أو أى مبيعات أخرى من الأطعمة والمشروبات مقـــدرة على أساس عدد النزلاء خلال المدة موضوع البحث ، وتعتبر مثل هذه الايرادات خصما من مصاريف التشغيل السابق الوصول إليها لإمكان تحديد صافى مصاريف التشغيل .

(جـ) الاستهلاكات :

يتم حساب إحتياطى الاستهلاك على ممتلكات الفنـــدق (مباني آلات ، أثاث ومهمات... الخ .) على أساس القيمة الحالية لهذه الأصول طبقاً للمعدلات السارية .

(د) العائد المناسب بالنسبة لقيمة الأصول الحالية :

عند تقييم سعر الإقامة الكاملة فى الفنادق التى تدار على الطريقة الأمريكية فإنه ينبغى مراعاة حصول المستغل على عائد مناسب بالنسبة للقيمة الحالية لاستثماراته . هذا العائد يجب تحديده طبقا لظروف تشغيل كل فندق . فاذا إفترضنا أن نسبة العائد المناسب تبلغ ١٠٪ فانه ينبغى مراعاة أن مثل هـذه النسبة يجب أن تكفى لتغطية فوائد الديون وضريبة الأرباح وتحقيق صافى ربح مناسب .

وفيما يلى نوضح كيفية تصوير هذه المعادلة :

معـــادلة هيوبرت

لتحديد متوسط سعر الإقامة الكامل للنزيل فى اليوم

مصـــاريف التشغيل :

البيان	جنيــه	
الأجور والمرتبات والمصاريف المتعلقة بها	٤٠٠٠٠	
تكلفة الطعـــام	٢٠٠٠٠	
تكلفة المشروبات	٧٠٠٠	
المصاريف المباشرة الأخرى	٣٤٢٠٠	
الاضاءة والقوة المحركة	٣٢٠٠	
الصيانة والإصلاح	٤٢٠٠	
الضريبة العقارية	٣٥٠٠	
مصـاريف التـأمين	٤٤٠٠	
متنوعـــة	٦١٠٠	
إجمالى مصاريف التشغيل		١٢٢٦٠٠

يخصم : إيرادات من مصـادر أخرى :

البيان		
إيرادات غرف إضـافية	—	
وجبات إضافية وإيرادات طعام	٤٠٠٠	
مشروبات	٢٠٠٠٠	
تليفـــونات	٢٥٠٠	
إيجـار محلات	٥٠٠٠	
إيرادات أخـــرى	١٦٨٠٠	
إجمالى الخصومات		٤٨٣٠٠
صافى مصاريف التشغيل		٧٤٣٠٠

يضاف : استهلاكات

البيان		
مبـــانى	٢٢٤٠	
آلات ، أثاث ومفروشات	٢٨٤٠	
إجمالى الاستهلاكات		٥٠٨٠

قيمة العائد المناسب بالنسبة للقيمة الحالية :

البيان	جنيــه		
أراضى	٤٠٢٠٠		
مبـــانى	١١٢٠٠٠		
آلات ، أثاث ومفروشات	٢٨٤٠٠		
إجمـــالى العـــائد المطلوب	١٨٠٦٠٠	بواقع ١٠٪	١٨٠٦٠
المبلغ الواجب الحصول عليه من الإقامة الكاملة لتغطية المصاريف وتحقيق العائد المناسب			٩٧٤٤٠

وبقسمة إجمالى الايراد السنوى الواجب الحصول عليه من الإقامة الكاملة على عدد النزلاء اليومى خلال السنة فانه يمكن تحديد متوسط سعر الإقامة الكامل للنزيل فى اليوم / فاذا إفترضنا أن عدد النزلاء طبقا للتقديرات السابقة يبلغ حوالى ١٢٠٠٠ نزيل فيكون متوسط سعر الاقامة اليومى ١٢٠ ر ٨ جنيها طبقا للافتراضات السابقة .

إدارة الفنـــدق

يتوقف نجاح مدير الفندق على مدى تفهمه للمبادىء الأساسية التالية التى تعتبر من أهم أسس إدارة المشروعات الحديثة وهى :

١ — التمـــويل .

٢ — الإنتـــاج .

٣ — البيعـــات .

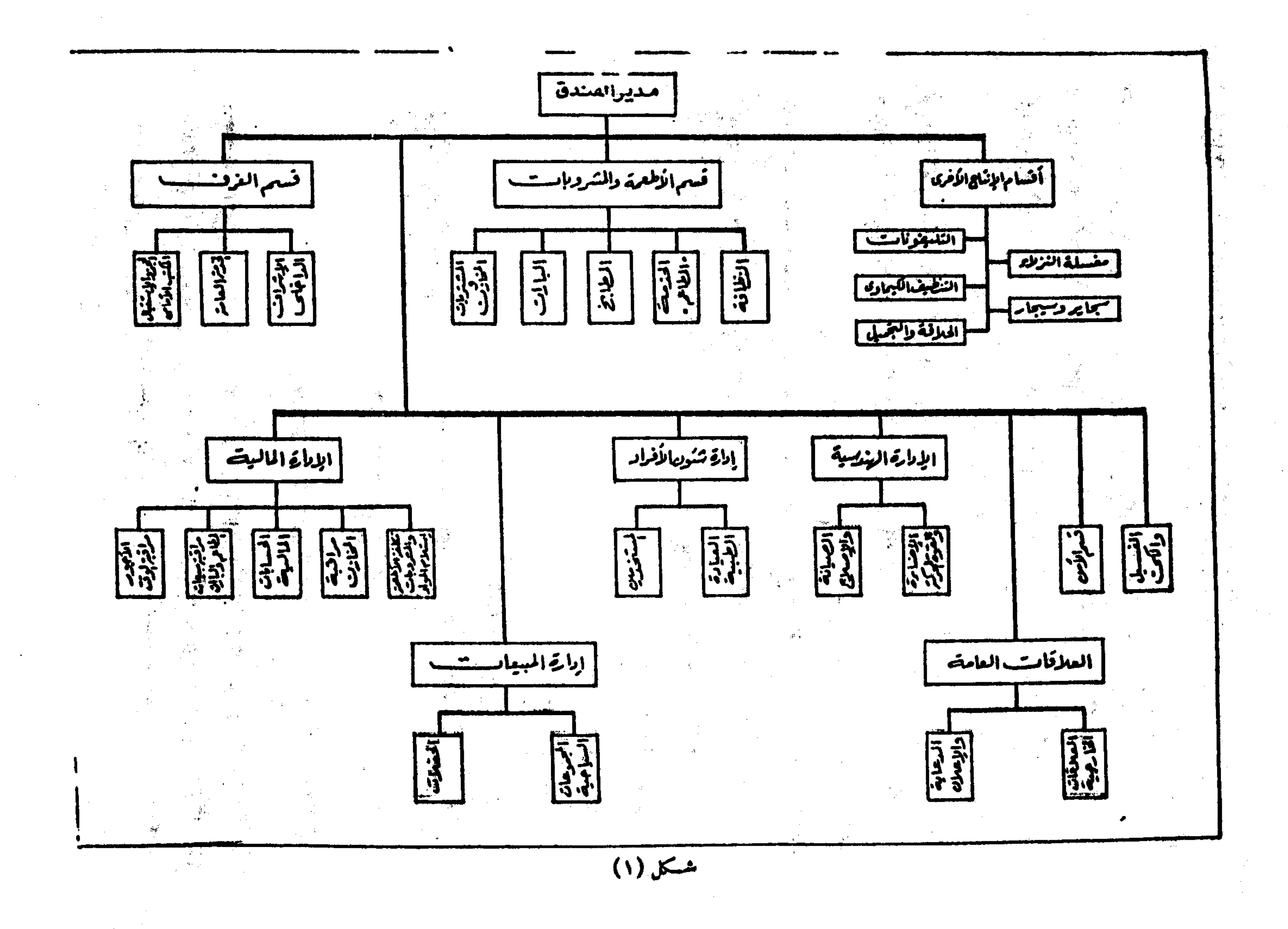
٤ — طرق المراقبة وإمساك الدفاتر .

كما أنه من أهم واجبات المدير عنـد إستلامه لوظيفته الجديدة وجوب دراسة التنظيم الإدارى للفندق ومعرفة واجبات الأقسام المختلفة وعلاقة هذه الأقسام بعضها ببعض عن طريق الخريطة التنظيمية الموضحة بالشكل رقم (١) .

كما يجب عليه لضمان حسن تشغيل الفنـــدق ضرورة الوقوف على الأحوال المحيطة به والقوانين المحلية التى تتعلق بإدارة وتشغيل الفنادق كقوانين العمال والنقابات والقوانين واللوائح والتعليمات التى تنظم التفتيش الفنى والرخص والقوانين السياحية المحلية .

كما يتعين عليه قبل البدء فى إتخاذ أية خطوات تتعلق بتغيير أو إدخال بعض الأنظمة التى يراها مناسبة لحسن سير العمل ، ضرورة إجراء بعض الدراسات فيما يختص بظروف المنشأة المالية وطبيعة عمليات التشغيل وطرق الرقابة الداخلية . هـذه الدراسات يجب أن تتضمن الموضوعات التالية :

١ — الفنادق المنافسة من حيث الخدمات التى تؤديها وإمكانياتها الفنية فى خدمة النزلاء .


مدير الفندق
قسم الغرف
الحجز والاستقبال والمكتب الأمامي
الخدمة العامة
الإشراف الداخلي
قسم الأطعمة والمشروبات
المشتريات والمخازن
البارات
المطابخ
الخدمة بالمطاعم
النظافة
أقسام الإنتاج الأخرى
التليفونات
التنظيف الكيماوي
الحلاقة والتجميل
مغسلة النزلاء
سجاير وسيجار
الإدارة المالية
الأجور ومراقبة الوقت
مراقبة إيرادات المطاعم والبارات
الحسابات المالية
مراقبة المخازن
تكاليف الأطعمة والمشروبات واستلام المواد
إدارة شئون الأفراد
المستخدمين
العيادة الطبية
الإدارة الهندسية
الصيانة والإصلاح
الإضاءة والقوى المحركة
قسم الأمن
الغسيل والكي
إدارة المبيعات
الحفلات
المجموعات السياحية
العلاقات العامة
الدعاية والإعلان
العلاقات الخارجية
شكل (١)

٢ — حجم عمليات البيع الحالية وما قد يمكن أن يحققه الفندق بعد تطبيق الأنظمة المقترحة عن طريق خلق أسواق جديدة أو محاولة الاستفادة ببعض الأماكن العامة داخل الفندق .

٣ — برامج الدعاية والإعلان والعلاقات العامة .

٤ — الرقابة على الميزانيات التقديرية وطرق الرقابة على الانتاج ومبيعات المأكولات والمشروبات وبند الأجور والمرتبات واللوائح الداخلية التى تنظمها .

تخفيض تكاليف التشغيل :

يمكن قياس مدى نجاح الإدارة عن طريق ما يحققه الفندق من أرباح إجمالية ، فكفاءة القائمين على عمليات التشغيل بالاضافة إلى الأنظمة الدقيقة لمراقبة تكاليف الانتاج كثيراً ما تعنى زيادة فى أرقام المبيعات وتخفيض فى أرقام التكاليف طبقاً للسياسة المرسومة دون المساس بمستوى الخدمة . لذلك فقد بدأ قادة صناعة الفنادق يؤكدون ضرورة الأخذ بنظريات الإدارة العلمية الحديثة نظراً لأهميتها بالنسبة للمشتغلين بهذه الصناعة وخاصة خلال هذه الفترة التى ظهرت فيها الكثير من التغييرات الجوهرية والأساليب الفنية فى التنظيم ورسم خطط التشغيل وعمليات التمويل وإدارة شئون الأفراد ومراقبة تكاليف الإنتاج ومقارنة النتائج المالية أولا بأول .

وعلى أية حال فلقد كان نتيجة للارتفاع المستمر فى تكاليف التشغيل أن أصبحت مشكلة مراقبتها من المشاكل التى تتطلب عناية خاصة ، كما أنه لضمان إستمرار الحصول على أحسن النتائج فى مواجهة المنافسة المستمرة وزيادة ضرائب الدخل ورقابة الجهات الحكومية على الأسعار وجوب تطبيق الطرق الحديثة والوسائل العلمية للمحافظة على المعدلات المناسبة للأرباح بالنسبة لتكاليف الانتاج .

كما أنه نظراً لصعوبة إمكان زيادة أسعار البيع والخدمات بالفندق نتيجة لارتباط هذه الأسعار بعنصر المنافسة ورقابة الجهات الحكومية ، فانه يتعين دراسة إمكانية تخفيض تكاليف التشغيل عن طريق التنظيم الإدارى السليم وإجراء الدراسات الواعية المستمرة لتكاليف أقسام الفندق المختلفة وعمل المقارنات بين الإيرادات والمصروفات للقضاء على الإسراف فى جميع صوره .

ومن أهم البنود التي يجب أخذها في الحسبان عند إجراء دراسات تخفيض تكاليف التشغيل هي الأجور والمرتبات ، الآلات والمهمات وطرق تشغيلها وصيانتها ، عمليات المشتريات وإستلام الخامات وتكلفة الأطعمة والمشروبات ثم تكاليف الإضاءة والقوة المحركة .

إلتزامات مديري الفنادق :

لم يصدر حتى الآن أي تشريع يعطي تعريفاً محدداً للفندق بالرغم من أهمية مثل هذا التعريف لمقابلة المشاكل المستمرة التي تعترض أصحاب الفنادق ومديريها ، إلا أنه يمكن القول بأن الفندق هو المكان الذي يقوم بتقديم كل من المبيت في حالة وجود غرف خالية وكذا المأكل والخدمات الأخرى كالغسيل والكي والخدمة التليفونية للنزلاء المقيمين به إقامة مؤقتة ، القادرين على سداد قيمة مسحوباتهم والذي يحتوي على بهو رئيسي Lobby ومكتب لاستقبال وتسجيل النزلاء .

هذا كما يعتبر الفندق الحديث من نتاج النهضة الحديثة ، إذ يرجع إنشاء الفنادق إلى ما قبل العصر المسيحي كما ظلت تتغير من زمن إلى آخر لمقابلة التغير في العادات وطرق المواصلات . ففي الأزمان الأولى كان من المفهوم أن نزيل الفندق يجب أن يكون من المسافرين القادمين إلى المدينة أو زائراً يستخدم الفندق لإقامة مؤقتة . أما في الوقت الحالي فكثيراً ما تستخدم الفنادق للاقامة الدائمة وهذا النوع من الفنادق Residential Hotels يتكون من شقق يمكن تأجيرها بأسعار ثابتة إما مفروشة أو غير مفروشة مع تقديم الطعام في حالة طلبه . لذلك فقد أصبح لزاما على صاحب الفندق أو مديره أن يحدد نوع تشغيل الفندق من حيث كونه من الفنادق التجارية أو فنادق الإقامة الدائمة حيث أن طبيعة التشغيل هي التي تحدد حقوق وواجبات إدارات الفنادق المختلفة .

ومن أهم الواجبات التي يتعين على إدارة الفندق مراعاتها بوجه عام ما يلي :

١ — تسجيل النزلاء

يقضي قانون المحلات العمومية رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ بضرورة إيجاد دفتر عند أصحاب الفنادق والبنسيونات والبيوت المفروشة وغيرها من الأماكن المعدة لإيواء الجمهور لقيد أسماء النازلين بها كما أوضح كيفية القيد بالدفتر وضرورة تسليم كشوف بأسماء النازلين والمسافرين منها إلى البوليس في صباح كل يوم من الأربع والعشرين ساعة الماضية .

٢ — إيواء النزلاء

يتعين على أصحاب الفنادق إيواء النزلاء كلما كانت هناك غرفا خاليـــة وتقديم الأطعمة والمشروبات للجماهير بغض النظر عن إختلاف طبقاتهم طالمـــا كانوا قادرين على سداد قيمة الخدمات التى تقدم إليهم إما مقدما أو على الحساب وبشرط عدم إخلالهم بأنظمة وتعليمات الإدارة أو القوانين السارية .

٣ — حماية النزلاء والموظفين

يعتبر صاحب الفندق أو مديره مسئولا عن حماية النزلاء والموظفين ضد الأخطار أو الحوادث التى قد تصيبهم داخل نطاق الفندق نتيجة إهمال من جانب الفندق على أساس أن مثل هـــذا الخطأ يعتبر إخلالا بالتزاماته الجوهرية . لذلك فانه يتعين على مديرى الفنادق ضرورة مراعاة القواعد والتعليمات الخاصة بالحوادث مع عدم الإخلال بما نصت عليه القوانين السارية التى تحتم على أصحاب الفنادق القيام بها وأهمها :

(أ) مراعاة ما قضت به القوانين العمالية من حيث المحافظة على صحة العمال وتوافر الاشتراطات الصحية فى أماكن العمل والأدوات المستخدمة .

(ب) ضرورة التأكد من حصول العاملين بأقسام الأطعمة والمشروبات بالفنادق على شهادات صحية سنوية تثبت خلوهم من الأمراض المعدية .

(جـ) وجوب الحصول على ترخيص بتشغيل الأجهزة التى يحركها البخار كالقازانات والغـــلايات أو الماكينات الأخرى التى يحركها السولار للتأكد من مطابقتها للمواصفات لضمان سلامة عملية تشغيلها .

(د) ضرورة مراعاة تعليمات إدارة مكافحة الحرائق من حيث إتخاذ الاحتياطات الكافية لتخزين المواد القابلة للاشتعال والتوصيلات الكهربائية وأجهزة الإنذار وسلامة معدات مكافحة الحرائق المختلفة مع ضرورة تدريب فريق من العمال على عمليـــة مكافحة الحرائق ووضع التعليمات والإرشادات لطرق هذه المكافحة .

٤ — الإعلان :

لحماية عمليات التشغيل من الوقوع فى بعض المخالفات القانونية وتسهيلا لسير العمل داخل الفندق فانه يتعين على مديرى الفنادق ضرورة الإعلان عن بعض المسائل المتعلقة بالتشغيل على لوحات ظاهرة داخل نطاق مبنى الفندق أهمها :

(أ) أسعار الغرف وقوائم الطعام المعتمدة من مصلحة السياحة بحيث يصير الإعلان عنها فى كل من غرف النزلاء وصالات الطعام .

(ب) الإعلان بقسم الحجز والاستقبال عن وجود خزائن خاصة لحفظ الجوهرات والأشياء الثمينة لدرء المسئولية عن الفندق فى حالة سرقة أو فقد هذه الجوهرات عند إحتفاظ النزلاء بها فى غرفهم كما يتعين كتابة مثل هــــذا الإعلان على بطاقات التسجيل لتكون تحت نظر النزلاء أثناء تسجيل أسمائهم .

(جـ) توجيه أنظار النزلاء الأجانب إلى ضرورة تغيير العملات الأجنبية لدى فروع البنوك الموجودة بالفندق بالعملة المحلية عند سداد قيمة الفواتير المستحقة عليهم .

٥ — مراقبة الحوادث :

يعتمد نجاح برنامج مراقبة الحوادث داخل نطاق الفندق على مدى إستعداد الادارة وقبولها لمبدأ إعتبار موضوع مراقبة الحوادث كأحد مشاكل عمليات التشغيل التى تستحق من العناية ما تستحقه باقى النواحى الادارية والفنية الأخرى .

ولقد أثبتت الأبحاث أن العوامل المسببة للحوادث هى نفسها المسئولة عن سوء الخدمة بالاضافة إلى ما ينتج عن ذلك من فقدان السمعة الطيبة وزيادة تكاليف التشغيل نتيجة لكسر الأدوات وإتلاف المهمات والاصابات البدنية . وبطبيعة الحال فانه باستبعاد الأسباب والظروف المسببة لهــذه الحوادث فانه يمكن تحسين مستوى الخدمة وتخفيض تكاليف الانتاج وكسب ثقة العملاء .

كما أنه يمكن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة فى عمليات التشغيل عن طريق مراقبة العوامل الثلاث التالية التى تعتبر من أهم ضروريات مراقبة الحوادث .

المستخدمين	المـــواد	الآلات والمهات
الاختيـــار	الاختيـــار	الاختيـــار
التوزيع	التخزين	الترتيب
التموين	الاستعمـــال	الاستعمال
القيـــادة	الرقابـــة	الصيانة

ومن خلال مراقبة البنود السابقة يمكننا الوصول إلى أبعد الحدود إلى ظروف التشغيل التاليـــة .

٦ — حق الأداء العلني :

عملا بالقانون رقم ٣٥٤ الصادر فى ٢٤ يونيو ١٩٥٤ بشأن حماية حق المؤلف وطبقا لـــا إستقربت علية أحكام القضاء لايجوز أداء أية مصنفات من الاملاك الخاصة دون إذن صريح سابق وكتابي من المؤلفين أو عمن يخلفهم .

وحتى لا يستهدف الفندق لأية مطالبة أو إشكال فانه يجب الحصول على الاذن المقرر وإلا طبقت عليه الاجراءات والجزاءات المنصوص عليها فى القانون .

ولما كان المكتب المصرى لحقوق التأليف هو صاحب الحق فى الجمهورية العربية المتحدة فى إعطاء الاذن الذى يبيح للفندق القيام باداء المصنفات الخاصة باعضاء جميات المؤلفين العالمية ، لذلك فانه يتعين على كل فندق يقوم باداء مصنفات موسيقية الحصول على التصريح اللازم من الهيئة المذكورة بعد سداد قيمة حقوق التأليف المستحقة والتى تبلغ حوالى ١٥ ٪ من الميزانية الفنية .

وثائق التأمين

من أهم ما يجب أن تعنى به إدارة الفندق ضرورة إجراء التنظيات اللازمة ضد الأخطار المختلفة التى جرى العرف على التأمين ضدها ، ومراعاة تطبيق قوانين التأمينات الإجتماعية التى نص عليها القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٦٤ .

ويمكن تلخيص أهم أنواع التأمينات فيما يلي :

١ — التأمين ضد الحريق .

٢ — تأمين الاضطرابات والشغب .

٣ — التأمين ضد السطو .

٤ — التأمين ضد المسئولية المدنية .

٥ — التأمين ضد خيانه الأمانة .

٦ — التأمينات الاجتماعية .

التأمين ضد الحريق :

التأمين ضد الحريق هو عقد تتعهد بموجبه شركة التأمين بتعويض الأضرار عن الحريق لال المدة المنصوص عيها بوثيقة التأمين فى حدود مبلغ التأمين مقـــابل رسم يدفعه المؤمن . وقد جرت العادة على أن تتضمن الوثيقة التغطيات الآتية :ـ

١ — مباني الفندق بما فى ذلك التركيبات الاضافية والتليفونية والكهربائية والأدوات الصحية وآلات تكييف الهواء والتبريد والمصاعد وتركيباتها .

٢ — جميع الأثاث والمهات والمفروشات وأدوات التشغيل الموجودة أو التى يمكن أن توجد بغرف النوم والمطاعم والصالات والممرات والمخازن .

٣ — محتويات قسم الغاسل من موتورات وآلات غسيل وتجفيف وكى بما فيها من مفروشات وملبوسات مملوكة للفندق .

٤ — جميع الغلايات وكذا العدد والآلات التابعة لها والملحقة بها وكذا على محتويات المطابخ من أفران بالكهرباء والغاز وكذا على الدواليب ومهمات وأدوات المطبخ والمائدة سواء أثناء الاستعمال أو التنظيف أو المحفوظة فى الدواليب ، وعلى وجه العموم جميع محتويات مطابخ الفندق بما فى ذلك الأطعمة والمشروبات .

٥ — المأكولات والمشروبات الروحية سواء أكانت داخل الثلاجات أو المحفوظة فى مخازن الفندق .

كما جرت العادة أيضا بأن ينص فى وثيقة التأمين ضد الحريق على أن الخسائر والأضرار التى تلحق الأشياء المؤمن عليها بسبب حريق ينشأ بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن إنفجار أو يكون نتيجة لإنفجار تعتبر خسائر وأضرار ناتجة عن حريق، علاوة على ذلك فانه يجب النص على أن الوثيقة تغطى أيضا الأضرار التى تنتج عن إنفجار بحت غير مصحوب بحريق يحدث فى الغلايات أو الآلات البخارية أو المحركات .

وإستكمالا لكافة بنود هذه الوثيقة فانه يمكن النص على إعتبار الخسائر والأضرار المادية التى تلحق الأشياء المؤمن عليها نتيجة هبوط الأرض وإنهيارها مما يدخل ضمن التغطية بموجب هذه الوثيقة . كما أنه يمكن إعتبار الخسائر والأضرار المادية التى تلحق الأشياء المؤمن عليها نتيجة العواصف والتلف الناتج بسبب المركبات والطائرات وكذا الزلازل والفيضانات والأعاصير وإنفجار وإنسكاب المياه من المواسير أو الصهاريج تعتبر كلها خسائر وأضرار تدخل ضمن نطاق التغطية بموجب هذه الوثيقة .

٢ — التأمين ضد الاضطرابات والشغب :

يغطى هذا التأمين الخسائر والأضرار المادية التى تلحق الأشياء المؤمن عليها نتيجة حادث حريق أو إنفجار يتأتى مباشرة عن طريق أشخاص يقومون بأعمال الشغب والاضطرابات الدنية أو إضراب أو عن طريق عمال مشتركين فى إضطرابات عمالية أو أشخاص سيئ القصد يمارسون نشاطا لحساب أو بتحريض هيئات سياسية .

٣ — التأمين ضد السطو :

هذا النوع من التأمين يضمن حوادث السرقة بالاكراه أى التى تحدث بالاعتداء على المكان أو الأمكنة الموصوفة بالوثيقة موضوع التأمين بكسر منافذها أو التسلق إليها أو السرقة التى تحدث باشهار أو استعمال السلاح .

لذلك فانه يجب النص فى الوثيقة على أن التأمين يشتمل على ما يلى :

١ — النقدية وأوراق النقد ، وطوابع التمغة والبريد الموجودة بأى خزينة من خزائن الفندق المخصصة لاستعمال الصرافين أو التى قد توجد فى حوزتهم أثناء وجودهم أمام مكاتبهم . كما يجب أن تضمن الوثيقة أيضا نقل النقدية من الفندق إلى البنوك وبالعكس .

٢ — أوراق النقد والمجوهرات والأشياء الأخرى الموجودة أو التى يمكن أن توجد بأى خزينة من الخزائن المخصصة لوضع أمانات النزلاء Safety Deposit Boxes .

٤ — التأمين ضد المسئولية المدنية :

تغطى هذه الوثيقة فى حدود الشروط والإستثناءات الواردة بها — مسئولية المؤمن له المدنية عما قد يلحق الغير من أضرار مادية أو جسمانية نتيجة خطأ من جانب المؤمن له وبدون ... منه ، على أن لا يشمل التأمين موظفى وعمال الفندق .

هذا كما يجب تحديد الحد الأقصى لمسئولية شركات التأمين عن كل حادث جسمانى أو ... ى بالنسبة للشخص الواحد وكذا بالنسبة للكارثة مهما بلغ عدد الأشخاص وذلك أثناء وجودهم بالفندق أو بسبب إستعمالهم المصاعد الكهربائية .

٥ — التأمين ضد خيانة الأمانة :

تغطى هذه الوثيقة كافة الأخطار التى يتعرض لها الفندق نتيجة إختلاس أو تبديد أو عجز فى العهد المسلمة لموظفى الفندق وذلك فى حدود المبالغ المؤمن عليها طرف كل منهم .

٦ — التأمينات الاجتماعية :

أصبحت التأمينات الإجتماعية دعامة قوية من دعائم المجتمع الاشتراكى ، كما أصبحت ضرورة إقتصادية بقدر ما هى ضرورة إجتماعية ، إذ تعمل على أن تضمن للعاملين فى عمالتهم وكامل صحتهم ما يكفل تأمينهم على مستقبلهم عند تقاعدهم أو عجزهم أو مرضهم أو تعطلهم وكذا مستقبل أسرهم بعد وفاتهم .

لذلك فقد أعد مشروع القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ مشتملا على مزايا مستحدثة متضمنا أنواعا أربعة من التأمينات نجملها فيما يلى :

أولا : تأمين إصابات العمل :

المقصود باصابة العمل هى الإصابة بأحد الأمراض المهنية المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بالقانون أو الإصابة نتيجة حادث يقع أثناء تأدية العمل أو بسببه ويعتبر فى حكم ذلك كل حادث يقع للمؤمن عليه خلال فترة ذهابه لمباشرة عمله أو عودته منه .

وقد قرر القانون للمصاب الحق فى العلاج إلى أن يشفى من إصابته أو يثبت عجزه، وتتحمل الهيئة جميع نفقات العلاج الطبي بما فيها الإقامة بالمستشفى وإجراء العمليات الجراحية وصرف الأدوية اللازمة لذلك العلاج .

وفضلا عن الرعاية الطبية فقد وفر القانون للمصاب الرعاية المادية ، كذلك حدد المعونة المالية بما يعادل أجر العامل المصاب المسدد عنه الاشتراك . ويمتد صرف هذه المعونة حتى الشفاء أو ثبوت العجز المستديم أو حدوث الوفاة . وإذا ما تخلف عن الإصابة عجز كلى أو جزئي أو أدت إلى الوفاة إستحق المصاب تعويضا من دفعة واحدة أو معاشا يتحدد وفقا لدرجة العجز وأجر المصاب . وفى مقابل تلك الرعاية المادية فقد نص القانون على حرمان المصاب من التعويض فى حالتين وهما حالة تعمد العامل إصابة نفسه وحالة الإصابة بسبب سوء سلوك فاحش ومقصود من جانب العامل ويعتبر فى حكم ذلك كل فعل يأتيه العامل تحت تأثير الخمر أو المخدرات وكل مخالفة لتعليمات الوقاية .

وقد نص القانون بأن يكون التأمين فى مؤسسة التأمينات الاجتماعية إلزاميا بالنسبة لأصحاب الأعمال والعمال ، كما لا يجوز تحميل العمال بأى نصيب فى نفقات هذا التأمين . كما حدد القانون قيمة الاشتراكات الشهرية التى يؤديها صاحب العمل بما يعادل ٣٪ من إجمالى أجور الموظفين والعمال .

ثانيا : التأمين ضد البطالة :

إهتمت الدولة بعلاج المشاكل الناجمة عن البطالة بإجراءات تتسم بطابع الاشتراكية التعاونية ، فوضعت البرامج التى تكفل القضاء عليها وعلاج أسبابها ، كما قررت تأمين العامل ضد أخطارها ، ومع ذلك فالتأمين ضد البطالة ليس برنامجا عاما يرعى العاطلين ، ولكن مزاياه تؤدى للعمال الذين إستمروا خاضعين للتأمين فترة معينة قبل تعطلهم وبشرط أن يكون المتعطل قادرا على العمل وراغبا فيه وجادا فى البحث عنه وبشرط قيد إسمه فى سجل المتعطلين بمكتب القوى العاملة والتردد عليه فى المواعيد المحددة .

ويستحق العامل المتعطل صرف تعويض البطالة الذى يصل إلى ٥٠٪ من الأجر المسدد على أساسه الاشتراك بمجرد تعطله إلا فى حالات معينة حددها القانون ، كما يجوز إيقاف صرف التعويض فى حالات أخرى راجعة إلى إرادة المؤمن عليه ويستمر صرف تعويض البطالة إلى اليوم السابق لالتحاق المتعطل بعمل ما أو لمدة ستة عشر أسبوعا أيهما أسبق وتمتد هذه المدة إلى ٢٨ أسبوعا إذا كانت مدة الاشتراك فى هذا التأمين تجاوز ٣٦ شهرا متصلا .

وقد نص القانون على أن قيمة الاشتراك الشهرى تمثل ٣٪ من إجمالى أجور العمال ، يتحمل العامل منها ١٪ من إجمالى أجره كما يتحمل صاحب العمل الـ ٢٪ الباقية من إجمالى أجور العمال والموظفين .

ثالثا : تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة :

يستحق معاش الشيخوخة عند بلوغ المؤمن عليه سن الستين كما يستحق هذا المعاش فى حالة وفاة المؤمن عليه أو عجزه عجزا كاملا وذلك بشرط أن يكون إشتراكه فى هذا التأمين لمدة ٢٤٠ شهرا على الأقل . وإذا كان إنتهاء الخدمة بسبب بلوغ سن الستين أو الفصل بقرار جمهورى فيستحق المؤمن عليه المعاش متى بلغت مدة إشتراكه ١٨٠ شهرا على الأقل .

هـــذا ويجوز لمن بلغ سن الخمسين من عمره وللمؤمن عليها التى بلغت سن الخامسة والأربعين طلب صرف المعاش بشرط أن تكون مدة الاشتراك فى التأمين ٢٤٠ شهرا على الأقل . ويخفض المعاش فى هذه الحالة بنسبة تختلف باختلاف سن المؤمن عليه .

ويربط المعاش على أساس متوسط الأجر الشهرى الذى سدد عنه الاشتراك خلال السنتين الأخيرتين أو مدة الاشتراك فى التأمين إن قلت عن ذلك ، على ألا يجاوز الفرق زيادة أو نقصا فى أجر المؤمن عليه ٤٠٪ فى الخمس سنوات الأخيرة .

ويكون ربط المعاش بواقع ٢٪ من المتوسط المذكور بحد أدنى ٣٦٠ قرشا وحد أقصى ١٠٠ جنيه .

أما إذا لم تتوافر للمؤمن عليه شروط إستحقاق المعاش ، إستحق تعويضا يصرف له عند نهاية الخدمة ويحسب بواقع نسبة من متوسط الأجر السنوى الأخير عن كل سنة إشتراك فى التأمين وذلك على أن يكون سبب نهاية الخدمة هو خروج المؤمن عليه عن نطاق تطبيق القانون أو بلوغه سن الشيخوخة أو إستقالة العاملة المتزوجة .

كما يستحق معاش العجز أو الوفاة إذا حدث العجز الكامل أو وقعت الوفاة خلال مدة خدمة المؤمن عليه ، ويشترط لاستحقاق هـــذا المعاش أن يكون قد سدد عن المؤمن عليه ٦ إشتراكات شهرية متصلة أو ١٢ إشتراكا شهريا متقطعا . كما يستحق هذا المعاش أيضا إذا حدث العجز أو وقعت الوفاة خلال فترة تعطل العامل بشرط ألا تجاوز سنة من تاريخ التعطل .

ويربط معاش العجز أو الوفاة بواقع ٤٠٪ من متوسط الأجر الشهرى الذى قد سدد عنه الاشتراك خلال السنتين الأخيرتين أو مدة الاشتراك فى التأمين إن قلت عن ذلك بواقع ما يستحقه من معاش الشيخوخة محسوبا على أساس مدة الاشتراك فى التأمين مضافا إليها ثلاث سنوات .

وفى حالة فقد المؤمن عليه ، يصرف للمستحقين معونة تعادل ما يستحقه كل منهم من معاش الوفاة ويوقف صرف المعونة إذا عثر عليه أو بعد انقضاء أربعة سنوات على فقده أيهما أسبق ما لم يصدر حكم بوفاته .

وتكون قيمة الاشتراكات الشهرية من ١٤٪ من إجمالى الأجور والمرتبات يتحملها صاحب العمل ، كما يتحمل العامل ٨٪ من إجمالى أجره .

رابعا : **التأمين الصحى :**

تعتبر الرعاية الطبية وحماية صحة العمال من أولى المسائل التى تستهدفها نظم التأمينات الاجتماعية الشاملة لعلاقتها المباشرة بالإنتاج القومى وحماية القوى العاملة ، ولقد فرضها المشرع على أصحاب الأعمال بالمادة ٦٥ من قانون العمل وألزمهم بتوفير بعض عناصر الرعاية الطبية فى أحوال محددة . ولما كانت الرعاية الطبية المنصوص عليها بقانون العمل لا تشمل إلا عددا قليلا من العمال لذلك كان من الضرورى وضع نظام يكفل الرعاية الطبية لجميع العاملين مهما كان عددهم لدى صاحب العمل ، فصدر القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٦٤ مشتملا على الأحكام الخاصة بالتأمين الصحى على العاملين واشترط لانتفاع المريض بمزايا التأمين الصحى أن يكون مشتركا فيه لمدة معينة وألزم هيئة التأمينات الاجتماعية بأن تتولى على نفقتها وفى المكان الذى تعينه علاج المريض إلى أن يشفى أو يثبت عجزه .

هذا بالإضافة إلى التزام الهيئة بصرف معونة مالية للمريض تعادل ٧٥٪ من أجره تزاد إلى ٨٥٪ إذا استمرت حالة المرض أكثر من ٩٠ يوما ويستمر صرف تلك المعونة طوال مدة المرض أو حتى ثبوت العجز الكامل أو الوفاة بحيث لا تجاوز ١٨٠ يوما فى السنة الميلادية الواحدة . وتكون المعونة المالية معادلة للأجر كاملا طوال مدة المرض فى حالات الأمراض الزمنة التى تحدد بقرار خاص .

وتبلغ قيمة الاشتراك الشهرى ٥٪ من إجمالى أجور العمال وكذا الموظفين يدفع صاحب العمل منها ٤٪ كما يتحمل العامل ١٪ .

الضرائب الفندقية

بالإضافة إلى ما تخضع له صناعة الفنادق من أنواع الضرائب التى قررها القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ الخاص بفرض ضريبة على إيرادات الأموال المنقولة وعلى الأرباح التجارية والصناعية وعلى كسب العمل فهناك أنواع أخرى من الضرائب والرسوم يمكن تلخيصها فيما يلى :

الضريبة العقارية :

وتربط على أساس ١٠ ٪ من القيمة الإيجارية السنوية المقدرة للفندق بخلاف ضريبة الدفاع ولا يتحملها الفندق إلا فى حالة ملكيته لمبانيه أما فى حالة إستئجاره للمباني فيدفعها مالك العقار .

رسوم البلدية :

١ — تحصل رسوم بلدية على الإقامة فى الفنادق فى مدينتى القاهرة والاسكندرية على أن يتم تحصيلها من النزلاء ويصير توريدها فى نهاية كل شهر إلى البلدية .

٢ — يحصل رسم بلدية قدره ٥ ٪ على فواتير الفنادق بالأقصر وأسوان فى المدة من أول نوفمبر إلى آخر أبريل يتم تحصيلها من النزلاء وتورد إلى خزانة البلدية فى نهاية كل سنة .

الضريبة على الملاهى :

حيث أن المادة ١ من القانون رقم ٢٢١ لسنة ١٩٥١ الخاص بفرض ضريبة على المسارح وغيرها من محال الفرجة والملاهى قد نصت على أن « تفرض ضريبة على دخول أو أجرة مكان فى الدور والمحال المبينة بالجدولين أ ، ب الملحقين بهذا القانون وذلك وفقا للفئات الواردة فيها . . . الخ » . لذلك فانه يتعين على إدارة الفندق ضرورة مراعاة تنفيذ التعليمات الواردة فى هذا القانون من حيث ضرورة الإخطار عن تشغيل النوادى الليلية وتوريد الضريبة المستحقة على رسم دخول هذه النوادى .

قياس ومقارنة نتائج التشغيل

إن عملية توحيد أنظمة الحسابات فى القطاعات المختلفة كثيراً ما تساعد هــذه القطاعات على تصوير حساباتها بطريقة موحدة يسهل معها إجراء المقارنات بين نتائج عمليـات التشغيل، واستخلاص مؤشرات عامة عن مستوى النشاط الاقتصادى حتى يمكن التنبؤ باتجاهات ومعدلات النمو، وأحكام متابعة تنفيذ الأهداف، ومقارنة ما يتحقق فى قطاع الأعمال المنظم بتقديرات الخطة للتأكد من مدى كفايته للوصول إلى تلك الأهداف المحددة. لذلك ولكل هـذه الاعتبارات فقد قامت الدولة بوضع مشروع نظام محاسبي موحد لشركات القطاع العام توافرت فيه المرونة بحيث يمكن أن يفى بكافة الاحتياجات من المعلومات والبيانات المختلفة. إلا أننا نرى حتمية تطوير هـذا النظام طبقاً لظروف تشغيل الفنادق المختلفة وحتى يتمشى مع أنظمة المحاسبية الدولية فى صناعة الفنادق.

ولما كانت البيانات الختامية الموحدة هى القاعدة الأساسية لتوحيد البيانات فى الفنادق، لك فقد رأينا أن نستعرض بعض طرق قياس ومقارنة نتائج التشغيل.

عند مقارنة النتائج المالية لعمليات تشغيل الفنادق فانه يتعين أخذ بعض الحقائق فى الحسبان أهمها زيادة المصاريف الثابتة فى بعض الفنادق عنها فى الفنادق الأخرى نتيجة إرتفاع معدل سعر الفائدة على رأس المال المقترض أو زيادة معدلات الاستهلاك أو عـدم إستهلاك مصاريف التأسيس بالكامل.

لذلك فقد وجد أن عملية مقارنة صافى الأرباح بعد خصم المصاريف الثابتة لا يعتبر مقياسا سليما لقياس نتائج تشغيل الفنادق.

ولما كان دخل الفنادق فى معظم الأحيان يتكون من إجمالى إيرادات التشغيل وإيجارات المحلات التى تطل مداخلها على الشوارع المحيطة بالفندق والتى لا تعتمد الاعتماد الكلى على النزلاء، كما أنه فى كثير من الحالات نظرا لموقع الفندق قد تصبح إيرادات هذه المحلات أكثر أهمية من إيرادات الفندق الذى يتمثل الجزء العلوى من البناء.

ولما كان الموقع الممتاز يعني إرتفاعا في قيمة الأرض وبالتالي إرتفاعا في الضريبة العقارية لذلك فانه يتعين عند مقارنة نتائج تشغيل الفنادق ضرورة حذف إيجارات المحلات التجارية من إجمالي الايراد وكذا إستبعاد قيمة الضريبة العقارية من إجمالي المصاريف ، إلا أنه إذا كان الغرض من عملية المقارنة هو الحكم على مدى ربحية المشروع فانه يجب إحتساب إيجارات المحلات ضمن أرقام الإيرادات وكذا الضريبة العقارية ضمن المصاريف .

١ — النسبة المئوية إلى المبيعات :

تعتبر النسب المئوية أساسا لإجراء المقارنات بين النتائج المختلفة لعمليات التشغيل التي تختلف في أحجامها وأنواعها والظروف المحيطة بها ، كما تعتبر هذه النسب أداة سهلة للحكم المبدئي على درجة كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح دون التعمق في بحث وتحليل أرقام حسابات الاستغلال .

ونظرا لاتساع حجم هذه الصناعة ووجود التنافس بين الفنادق المختلفة ورغبة القائمين على هذه الصناعة في متابعة نتائج عمليات التشغيل من شهر إلى شهر داخل نطاق المؤسسة الواحدة وكذا بين المؤسسات بعضها وبعض لمحاولة التعرف على نقط الضعف والوصول إلى أحسن النتائج ، فانه يمكن قياس نتائج التشغيل باستخدام النسب المئوية التالية :

١ — نسبة الأرباح الإجمالية للتشغيل إلى مبيعات الغرف .

٢ — نسبة الأرباح الإجمالية للتشغيل إلى إجمالي المبيعات والإيرادات .

٣ — نسبة أرباح كل قسم ومصاريفه إلى إجمالي مبيعات هذه الأقسام .

ولما كانت المصاريف العامة تتأثر بحجم العمل بأقسام الطعام والأقسام المنتجة الأخرى لذلك فقد وجد الكثيرون من مستغلي الفنادق أهمية دراسة النسب المئوية للمصاريف العامة إلى إجمالي المبيعات .

هذا كما أنه عند مقارنة النتائج فانه يتعين تبيان تكلفة كل من الأطعمة والمشروبات والأجور بالنسبة لإجمالي المبيعات كما هو موضح فيما يلي :

النسب المئوية إلى المبيعات

البيعات :	فندق ا	فندق ب	فندق ج
	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
نسبة مبيعات الطعام إلى إيرادات الغرف .	٨٣ر٩	٧٨ر٨	٨٨ر٣
نسبة مبيعات المشروبات إلى مبيعات الطعام .	٤٥ر٣	٥٠ر٣	٥٢ر٨
نسبة مبيعات الأقسام الأخرى إلى مبيعات الغرف	٥ر٣	٤ر٨	٣ر٩
الأجور والمرتبات والمصاريف المتعلقة بها :			
النسبة لإجمالى المبيعات	١٧ر٥	١٤ر٤	١٦ر٢
قسم الغرف — المبيعات	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
الأجور والمرتبات	٨ر٤	٤ر٥	٩ر٥
المصاريف المباشرة الأخرى	٦ر٩	٨ر٨	٣ر٨
إجمالى المصاريف	١٥ر٣	١٣ر٣	١٣ر٣
أرباح القسم	٨٤ر٧	٨٦ر٧	٨٦ر٧
قسم الأطعمة والمشروبات :			
تكلفة الطعام	٣٣ر٦	٣٧ر٧	٣٦ر٢
تكلفة المشروبات	٤٥ر٨	٣٧ر٧	٤٤ر٠
إجمالى التكلفة	٣٧ر٥	٣٧ر٧	٣٨ر٧
الأجور والمرتبات	١٦ر٨	١٤ر٢	١٥ر٠
المصاريف المباشرة الأخرى	١٦ر٥	١٦ر٠	١٤ر٠
إجمالى التكلفة والمصاريف	٧٠ر٨	٦٧ر٩	٦٧ر٧
أرباح القسم	٢٩ر٢	٣٢ر١	٣٢ر٣
المصاريف غير المباشرة :			
النسبة إلى إجمالى المبيعات :			
المصاريف العمومية والادارية	٥ر٥	٣ر٦	٤ر٢
الإعلان وتنمية المبيعات	٣ر٠	٣ر١	٢ر٧
الإضاءة والقوة المحركة	٧ر٦	٨ر١	٨ر١
الصيانة والإصلاح	٤ر٤	٣ر٢	٣ر٥

٢ — نسبة أرباح الفندق إلى إجمالى المبيعات :

يقصد بأرباح الفندق بأنها أرباح التشغيل قبل إضافة إيجار المحلات ، وخصم المصاريف الثابته . وحيث أن المصاريف الثابته كالأستهلاكات والتأمين على الحريق وفوائد القروض والضرائب العقارية تعتبر نتيجة من نتائج التخطيط الاقتصادى للمشروع التى لاتخضع لرقابة الإدارة لذلك فان نسبة أرباح الفندق ـ طبقا للتعريف السابق ـ إلى إجمالى مبيعات الغرف ، أصبحت من أكثر المقاييس إنتشارا بالنسبة لمقارنة نتائج التشغيل ، إلا أنه لايمكن الاعتماد دائما على مثل هذه المقاييس حتى عند مقارنة نتائج تشغيل فندقين فى نفس الدرجة والحجم إذ أنه فى حالة ما إذا كانت إيرادات الغرف أقل من إيرادات الطعام فى أحد الفنادق بينما كانت ايرادات الغرف أكبر من إيرادات الطعام فى فندق آخر فانه بالرغم من إمكان تساوى رقم الربح فى كل منها إلا أن أرباح الفندق الأول قد تعطى نسبة أفضل إذا ماقورنت برقم مبيعات الغرف ، لذلك فانه يتعين تعزيز هذه النسبة بنسبة أخرى هى نسبة أرباح الفندق إلى إجمالى المبيعات .

نسب أرباح الفنـــادق

	فندق ا	فندق ب	فندق جـ
	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
بالنسبة لمبيعات الغرف	٨٩ر٤	٩٠ر٢	٩١ر٥
بالنسبة لإجمالى المبيعات	٣٧ر٢	٤٢ر٥	٤٠ر٨

٣ — نسب الإشغال :

تعتبر نسب إشغال الغرف من المقاييس الشائعة فى صناعة الفنادق ، إلا أنه لايمكن الاعتماد عليها إلا فى حالة تحديد إيجارات معقولة للغرف ، لذلك فانه يحسن عند عمل المقارنات إظهار متوسط إيجار الغرفة مع نسب الإشغال ، ومتابعة زيادة متوسط نسب الإشغال بالنسبة لزيادة متوسط أرباح التشغيل .

وفيما يلى نعطى بعض التعاريف المستخدمة فى تصوير بعض الاحصائيات الخاصة بعمليات تشغيل الغرف .

عدد الغرف القابلة للتأجير يوميا :

عبارة عن عدد غرف النزلاء في الفندق بعد إستبعاد الغرف المخصصة بصفة دائمة للاجتماعات أو للمكاتب أو لوسائل التخزين - كما أن الغرف غير القابلة للتأجير لكونها تحت الإصلاح أو الغرف المخصصة لسكن المديرين فلا تستبعد من إجمالي عدد الغرف .

عدد الغرف المؤجرة :

تمثل الغرف المدفوع لكل منها إيجار يوم كامل ، فاذا ما صار تأجير الغرفة الواحدة مرتين في يوم واحد فيجب إحتسابها كغرفتين مؤجرتين أما الغرف التي تؤجر للاستعمال اليومي أو جزء من اليوم فلا تحتسب ضمن عدد الغرف المؤجرة ، إنما يحتسب إيرادها ضمن الإيرادات اليومية لقسم الغرف .

النزلاء العابرين :

هم النزلاء الذين يؤجرون الغرف على أساس يومي .

النزلاء المستديمين :

هم النزلاء الذين يؤجرون الغرف بأسعار خاصة على أساس شهري أو سنوي .

الغرف المجانية :

هي الغرف التي تمنحها الإدارة مجانا إلى بعض النزلاء ذوي الحيثية كمديري وكالات السياحة أو شركات الطيران أو طبقا لاتفاقات خاصة كمنح غرفة مجانية لمشرف المجموعات السياحية .

نسبة إشغال الغرف المؤجرة:

يمكن الحصول عليها بقسمة عدد الغرف المؤجرة على عدد الغرف القابلة للتأجير خلال نفس الفترة

إيرادات الغرف :

تمثل إجمالي إيرادات الغرف المؤجرة للنزلاء العابرين والمستديمين بعد خصم قيمة المسموحات، ولا يدخل ضمن هذا الرقم الإيراد الناتج من تأجير الصالات العامة .

متوسط الإيجار اليومي للغرفة :

يمثل خارج قسمة إجمالي إيرادات الغرف على عدد الغرف المؤجرة خلال المدة .

نسبة الإشغال المزدوج :

هي النسبة التي تنتج عن طرح عدد الغرف المؤجرة للنزلاء العابرين من عدد النزلاء العابرين ثم قسمة الناتج على عدد الغرف المؤجرة للنزلاء العابرين .

٤ — نسبة ما يخص الغرفة من أرباح الفندق إلى متوسط سعر الغرفة :

أما القياس الرابع لقياس نتائج التشغيل فانه يعتبر من المقاييس الدقيقة التي ينصح باستخدامها نظرا لسلامة عملية المقارنة حتى في حالة إختلاف أحجام ودرجات الفنادق .

ويمكن إحتسابه عن طريق ضرب عدد غرف النزلاء القابلة للتأجير في متوسط الإيجار اليومي ثم قسمة الناتج على إجمالي ربح الفندق بعد إستبعاد إيجار المحلات الخارجية كالموضح فيما يلي :

	فندق ا	فندق ب
عدد غرف النزلاء	٣٠٠	٤٠٠
متوسط سعر الغرفة المشغولة	٦ جنيه	٥ر٤ جنيه
أرباح الفندق (بخلاف إيجار المحلات)	١١٧٠٠٠جنيه	١٤٤٠٠٠جنيه
ما يخص الغرفة الواحدة من أرباح الفندق	٣٩٠ جنيه	٣٦٠ جنيه
نسبة ما يخص الغرفة من الأرباح إلى متوسط سعر الغرفة	٦٥	٨٠

التقرير اليومى .

بعد الإنتهاء من عملية المراجعة اليومية ، يتولى مراجع الإيرادات تلخيص كافة المبيعات اليومية موزعة على الاقسام المختلفة على هيئة تقرير كالموضح بالشكل رقم (٢) .

ويتكون الجزء الاول منه من ملخص لمبيعات كل قسم من أقسام الفندق عن اليوم موضوع التقرير ، إجمالى المبيعات لهذا الشهر حتى تاريخه ، ثم إجمالى المبيعات عن نفس المدة من الشهر السابق وكذا مبيعات نفس هذه المدة من الشهر من السنة السابقة .

أما الجزء الثانى من التقرير فيصور إحصائيات قسم الغرف ثم حركة أرصدة البنوك وأرصدة حساب العملاء خلال اليوم ، بينما يوضح الجزء الثالث تحليل مبيعات الأطعمة والمشروبات .

ويعتبر هذا التقرير أداة فعالة لمراقبة عمليات التشغيل ومتابعة حركة المبيعات خلال أيام الشهر ومقارنتها بالشهور السابقة ، كما يعطى الإدارة فكرة سريعة عن حركة أرصدة البنوك وعملية التحصيل يوما بيوم إلى غير ذلك من البيانات التى تساعد إدارة الفندق على متابعة ورسم سياسة التشغيل .

التاريخ ..... # التقرير اليومي اليوم ......

ملخص الإيرادات

الإيرادات	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
غرف				
طعام				
مشروبات				
رسم دخول				
تليفونات				
غسيل وكي				
إيجارات				
إجمالي الإيرادات				

إحصائيات قسم الغرف

	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
عدد الغرف المؤجرة				
الغرف المجانية				
الغرف الخالية				
إجمالي عدد الغرف				
نسبة الأشغال				
عدد النزلاء				
متوسط سعر الغرفة				
متوسط إنفاق النزيل				

حركة البنوك

رصيد اليوم السابق		
إيداعات		
مسحوبات		
رصيد اليوم		

العملاء

رصيد اليوم السابق		
إضافات		
سدادات		
رصيد اليوم		

تحليل إيرادات أقسام الغرف والأطعمة والمشروبات

الغرف	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
إيرادات غرف النزلاء				
الصالات العامة				
إجمالي إيرادات الغرف				
الطعام				
المطعم الرئيسي				
الكافيتريا				
الملهى الليلي				
خدمة الغرف				
الحفلات				
إجمالي مبيعات الطعام				
المشروبات				
المطعم الرئيسي				
الكافيتريا				
الملهى الليلي				
خدمة الغرف				
الحفلات				
بار				
إجمالي مبيعات المشروبات				

شكل (٢)

قواعد عامـــة

١ — تعتبر ممتلكات النزيل الشخصية الموجودة بالغرفة ضامنة لسداد كافة ما يستحق عليه للفندق ، كما يجوز لصاحب الفندق التحفظ عليها لحين سداد مستحقاته قبل النزيل . كما أنه حفظا لحقوق أصحاب الفنادق والمحـــال العامة نظرا لأن طبيعة أعمالهم قد لا تسمح لهم بمطالبة عملائهم مقدما بالثمن فقد تدخل الشرع لحمايتهم لمـــا قد يترتب على فعل أولئك العملاء من أضرار فضلا عن مجافاته لمبادىء الأخلاق والسلوك ، وذلك بأن أضاف مادة جديدة إلى الباب الثاني من الكتاب الثالث من قانون العقوبات برقم ٣٢٤ مكرر نصها كالتالى :

يعاقب بالحبس مدة لا تتجاوز ستة أشهر وبغرامة لا تتجاوز عشرين جنيها أو بأحدى هاتين العقوبتين كل من يتناول طعاما أو شرابا فى محل معد لذلك ولو كان مقيما فيه أو شغل غرفة أو أكثر فى فندق أو نحوه أو إستأجر سيارة معدة للايجار مع علمـــه أنه يستحيل عليه دفع الثمن أو الأجرة أو إمتنع بغير مبرر عن دفع ما استحق من ذلك أو فر دون الوفاء به .

٢ — لمـــا كان من حق صاحب الفندق وضع اللوائح والقواعد والتعليمات التى تنظم عمليات التشغيل لذلك كان من حقه أيضا أن يرى ضرورة مراعاة تنفيذ هـــذه اللوائح ، فاذا ما خالف أحد النزلاء مثل هذه القواعد أو التعليمات وجب على المشرفين توجيه أنظار هذا النزيل بضرورة مراعاتها .

وعلى وجه العموم فانه يمكن إخراج النزيل من الفندق لأى سبب من الأسباب التالية :

(ا) رفضه سداد فاتورة الحساب فى الأوقات التى تحددها الإدارة .

(ب) مخالفته للوائح الفندق الداخلية .

(جـ) إنتهاء المدة المتفق عليها لتأجير الغرفة وعدم وجود غرف أخرى خالية .

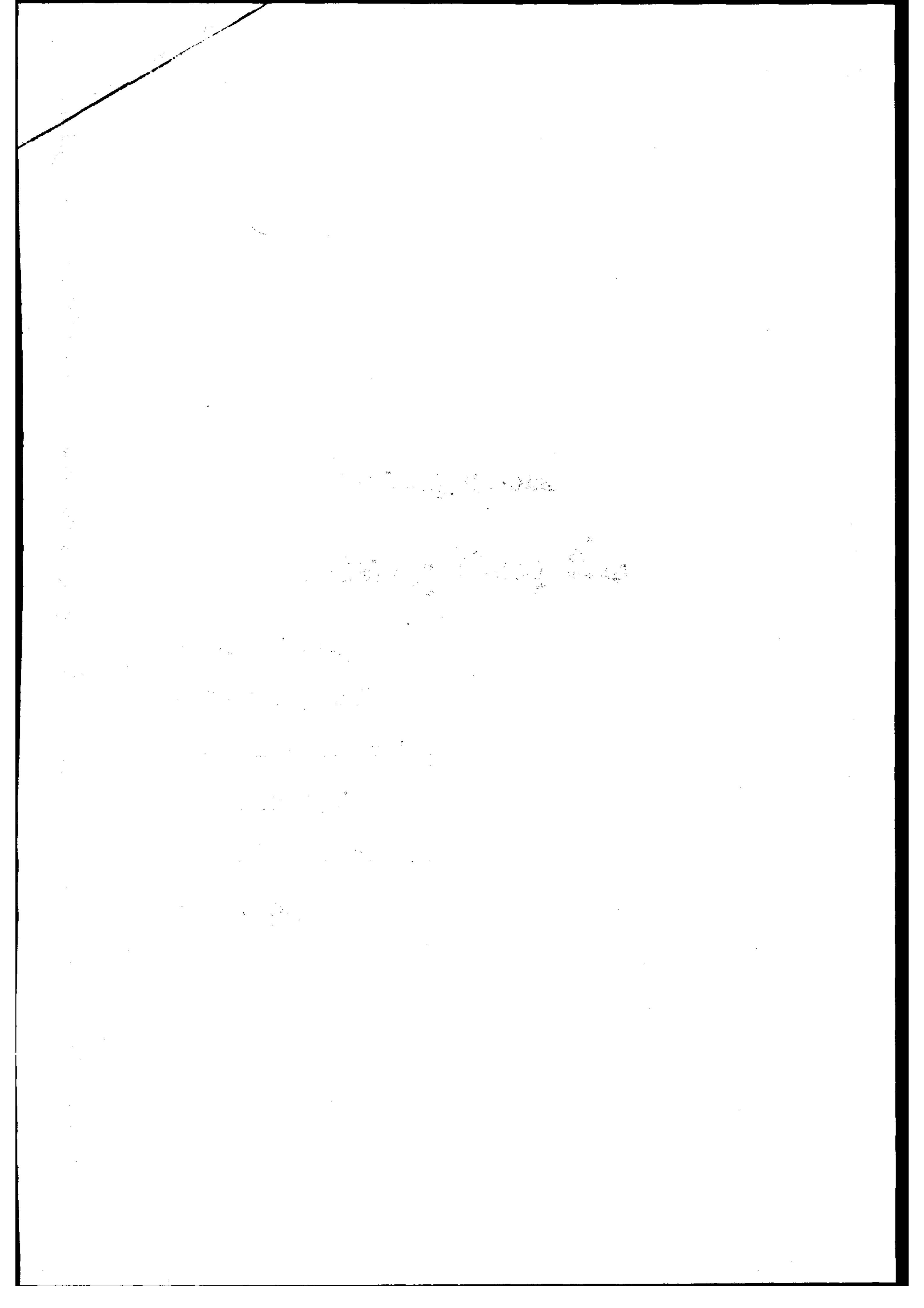
(د) إصابته بمرض معد مما قد يهدد الحالة الصحية داخل الفندق .

٣ — لمـــا كان من حق مدير الفندق أو المستغل الاشراف التام على كل جزء من أجزاء مبنى الفندق فى الأوقات المعقولة وبدون أدنى إزعاج للنزلاء ، لذلك فقد جرى العرف على أن يخول للمستغل الحق فى الدخول فى الأوقات المناسبة فى غرف النزلاء لتفتيشها والإشراف عليها للتأكد من عدم مخالفة النزيل لتعليمات الفندق .

الفصل السادس

قسم الغرف

- المكتب الأمامى.
- الحجز والاستقبال.
- صراف المكتب الأمامى
- حسابات النزلاء.
- قسم الإشراف الداخلى.
- قسم الأمن.



المكتب الأمامى The Front Office

يتوقف نجاح كل قسم من أقسام الفندق إلى حد كبير على أعمال الأقسام الأخرى ، فالغرف لا يمكن بيعها ما لم يتم ترتيبها بواسطة قسم الاشراف الداخلى ، ثم صيانتها بواسطة قسم الهندسة . وحيث أن سمعة الفندق لاتتوقف على حالة الغرف فقط بل على باقى الخدمات الأخرى مثل الخدمات التليفونية وخدمة الطعام وكذا الخدمات المالية والائتمانية ، لذلك فان التعاون بين الأقسام المختلفة يتطلب من مديرى هذه الأقسام التعرف على أعمال الأقسام الأخرى وواجبات كل قسم ومشكلاته لضمان حسن تشغيل الفندق ونجاحه .

ويعتبر قسم الحجز والاستقبال أو كما يطلق عليه فى النظام الأمريكى « المكتب الأمامى » من أهم أقسام الفندق عامة ، فهو أول مكان يتصل به النزيل عند قدومه إلى الفندق لحجز غرفته ، وتسجيل حضوره ، وإستلام مفاتيح غرفته ، إلى غير ذلك من الإجراءات التى سنتولاها بالشرح فيما بعد . كما أنه آخر مكان يقف عنده النزيل حيث يتولى صرافو المكتب الأمامى Front Office Cashiers محاسبته عند إنتهاء إقامته بالفندق .

وحيث أن إنطباعات النزيل نتيجة لأول لقاء له مع موظفى هذا القسم هى التى يحملها معه طوال مدة إقامته ، فانه يمكن الحكم على إدارة الفندق عن طريق المعاملة التى يلقاها النزلاء من موظفى المكتب الأمامى ، كما أن عدم رضاء النزيل عن الغرفة التى خصصت له قد يؤثر على باقى الأقسام الأخرى عن طريق عدم رغبته فى إرتياد مطاعم الفندق أو الانتفاع بباقى الخدمات، وبالتالى عدم الرغبة فى العودة إلى نفس الفندق .

وبالإضافة إلى الأهمية الحيوية للمكتب الأمامى بالنسبة لعملية تشغيل الفندق فإن وظائف هذا القسم كثيرا ما تتيح الفرص الممتازة أمام العاملين به لإعدادهم لأعلى الوظائف عن طريق دراسة وتفهم المشكلات الإدارية والفنية .

تصميم المكتب الأمامى :

قبل مناقشة خطوات العمل بالمكتب الأمامى وواجبات موظفى هـذا القسم فانه يتعين إعطاء القارىء صورة مبسطة عما يجب أن يكون عليه هذا القسم والعوامل التى يجب أخذها فى الحسبان عند وضع تصميمه الهندسى من حيث موقعه وحجمه وتنسيق أقسامه المختلفة لما فى ذلك من تأثير كبير على كفاءة عمليات التشغيل .

البهو الرئيسى The Lobby :

يعتبر البهو الرئيسى واجهة الفندق التى تعكس جمال التصميم ورقة الذوق والفن الهندسى الرفيع . ويختلف تصميم وتأثيث بهو الفندق الرئيسى باختلاف أنواع الفنادق من حيث كونها فنادق تجارية أوفنادق ممتازة وكذا من حيث نوع الاقامة بهذه الفنادق كفنادق الترانسيت أو الفنادق المعدة للاقامة المستديمة ، إذ يجب أن يصمم البهو فى الفنادق الأخيرة بحيث يسمح للنزلاء بالاستمتاع بالهدوء أو القراءة أو الأحاديث الودية مع أصدقائهم ، هذا ويمكن القول بأن جمال تصميم البهو الرئيسى يعتبر أحد العوامل التى تجذب النزلاء وتشجعهم على إرتياد الفندق كما يساعد أيضا على العمل على رفع نسب إشغال الغرف .

العوامل التى يجب مراعاتها عند وضع تصميم المكتب الأمامى :

يمكن تعريف التصميم الهندسى المثالى للمكتب الأمامى بأنه ما يعكس الذوق السليم لاحساس بالراحة والجمال من وجهة نظر النزلاء ، كما يجب أن يحقق أعلى مستوى من كفاءة والاقتصاد فى عملية التشغيل من وجهه نظر إدارة الفندق .

وحتى يمكن وضع مثل هذا التصميم فانه يتعين دراسة وأخذ النقط التالية فى الحسبان :

١ — عدد غرف النزلاء .

٢ — عدد النزلاء الذين يحتمل تواجدهم فى وقت واحد أمام المكتب الأمامى أثناء عملية التسجيل .

٣ — أنواع الخدمات التى يقوم بها المكتب الأمامى مثل عمليات الحجز ، تسجيل النزلاء ، تسليم البريد والمفاتيح ، الاستعلامات وحسابات النزلاء .

٤ — عدد موظفى المكتب الأمامى اللازمين للقيام بهذه الخدمات .

٥ — الأدوات والمهمات المستخدمة مثل حامل بطاقات الغرف ، حامل المفاتيح والبريد وحامل بطاقات الإستعلامات وماكينات قيد حسابات النزلاء .

هذا كما يجب أن يكون المكتب الأمامى فى مكان ما من البهو الرئيسى بين مدخل الفندق ومصاعد النزلاء بحيث يسهل على النزلاء رؤيته والوصول إليه بمجرد دخولهم إلى بهو الفندق .

وحيث أن خدمات صراف المكتب الأمامى تعتبر إمتدادا للخدمات التى يقوم بها باقى موظفى الحجز والاستقبال ، لذلك فان طبيعة عملية التشغيل تتطلب التعاون التام بينهم الأمر الذى يجب معه وضع صراف المكتب الأمامى وكتبة الفواتير بجوار قسم الاستقبال لتسهيل عملية محاسبة النزيل عند مغادرته الفندق .

أما حجم المكتب الأمامى فيتوقف على عدد غرف النزلاء ومعدل تغيير الغرف والخدمات المختلفة التى يقوم بتقديمها هذا القسم مع مراعاة ترتيب الأدوات والمهمات ترتيبا يتناسب مع سير العمل داخل القسم مع عدم الاسراف فى المساحات الداخلية توفيرا للوقت الضائع أثناء الحركة من قسم إلى آخر داخل المكتب الأمامى .

<u>الاصطلاحات المستخدمة بالمكتب الأمامى :</u>

هناك عدة إصطلاحات كثيرا ماتستخدم فى الحياة العملية أثناء العمل بالمكتب الأمامى ، والتى لابد للعاملين بقطاع الفنادق معرفة ما تعنيه هذه الاصطلاحات :

النزلاء الذين يفدون إلى الفندق دون حجز سابق — Walk - in

غرفة يسكنها نزيلين — Double room

غرفة يسكنها نزيل واحد — Single room

جناح مكون من غرفة أو أكثر من غرف النوم يلحق بها صالون — Suite

غرف متجاورة ولكنها ليست متصلة ببعضها عن طريق أبواب	Adjoining rooms
غرف متجاورة ومتصلة بعضها البعض عن طريق أبواب	Connecting rooms
سعر البيت لشخص واحد يسكن غرفة بمفرده	Single rate
سعر البيت لشخصين يسكنان غرفة واحدة	Double rate
السعر الذى يدفعه النزيل خلال فترة من فترات اليوم أى يسكن الغرفة أثناء النهار ويغادرها فى نفس اليوم بحيث يمكن للادارة تأجير هذه الغرفة مرة أخرى . وقد جرت العادة بان يكون السعر ى يدفعه النزيل نصف السعر العادى للغرفة .	Day rate
غرفة مجانية أى أن نزيل هذه الغرفة يعتبر ضيفا على الفندق	Complimentary room
بد من تحديد وقت معين للنزيل ليغادر غرفته إذا لم يكن سيمضى ليلة أخرى بالفندق وإلا تحمل بسعر الغرفة كاملا . وتظهر أهمية تحديد ميعاد مغادرة النزلاء لغرفهم بالنسبة لقسم الاشراف الداخلى عطائهم الوقت الكافى لاعادة تنظيف الغرفة وترتيبها قبل تأجيرها لنزيل آخر .	Check out hour or checking out time

وقد جرت العادة على تحديد هذا الميعاد طبقا لظروف المواصلات ومواعيد وصول وقيام الطائرات أو القطارات ، إلا أن العرف قد جرى على تحديد الساعة الرابعة بعد الظهر لاخلاء الغرف من ساكنيها .

نزيل ذو حيثية	V.I.P. (Very important Person)
وهى عبارة عن الغرفة التى غادرها النزيل والتى لم يتم بعد نظافتها وترتيبها بواسطة قسم الاشراف الداخلى .	On change
وهى عبارة عن غرفة خالية لا يمكن تأجيرها لحين إتمام صيانتها أو إصلاح ما بها من تلف أو كسر .	Out of order

وظائف المكتب الأمامى :

حيث أن المكتب الأمامى يعتبر حلقة الاتصال بين نزلاء الفندق والادارة فانه يمكن تلخيص وظائفه الرئيسية فيما يلى :

١ - تحية النزلاء رسميا والترحيب بهم باسم إدارة الفندق .

٢ - بيع الغرف وإستلام المحجوزات وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم .

٣ - إستلام وتوزيع البريد والرسائل والتلغرافات وطرود البريد على النزلاء أثناء تواجدهم بالفندق أو إرسالها إليهم إلى عناوينهم بعد مغادرتهم للفندق .

٤ - إعطاء المعلومات فيما يختص بالفندق أو مظاهر النشاط الأخرى التى تهم النزلاء .

٥ - تنشيط المبيعات بالفندق عن طريق محاولة بيع الخدمات المختلفة التى يقدمها ، مثل صالات الطعام ، والنادى الليلى .. والغسيل والكى .... الخ .

٦ - إستلام ومتابعة شكاوى النزلاء ومحاولة التحقيق فيها وإتخاذ أية إجراءات لتصحيح الأوضاع .

بالاضافة إلى ما تقدم يتولى المكتب الأمامى القيام ببعض الوظائف التى لا تتصل إتصالا مباشرا بالنزلاء وهى :

١ - إخطار الإدارة عن عدد النزلاء يوميا وقيمة الخدمات التى قدمت إليهم إلى غير ذلك من البيانات التى يتضمنها التقرير اليومى .

٢ - إخطار قسم النظافة والاشراف الداخلى بالفندق Housekeeping عن أى تغييرات فى إشغال الغرف .

٣ - معاونة كافة إدارات الفندق للوصول بسمعته ومستوى الخدمة فيه إلى المستوى الذى ترسمه الإدارة .

يتضح من دراسة وظائف هذا القسم أنه مركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلى حد كبير نجاح الفندق أو فشله . ولقد وصف أحد قادة صناعة الفنادق المكتب الأمامى بأنه المركز البؤرى الذى يستقبل كافة وظائف الخدمة والذى منه يمكن إحكام الرقابة على كافة الإيرادات .

موظفو المكتب الأمامى :

بالرغم من تشابه كافة الخدمات التى يقوم بها المكتب الأمامى فى طبيعتها إلا أن الوظفين اللازمين لمباشرة هذه الخدمات والإشراف عليها قد يختلفون باختلاف نوع الفندق وحجمه وموقعه وكذلك طريقة تشغيله . لهـذا السبب فانه يصعب القول بوجود تنظيم ثابت لكافة الفنادق ، إلا أن هناك نموذجا موحدا للوظائف يمكن تطبيقه فى الفنادق عامة :

١ — مدير المكتب الأمامى Front Office Manager : ويطلق عليه فى النظام الأوروبي مدير الحجز والاستقبال ويعتبر مسئولا عن ضمان وحسن سير العمل فى المكتب الأمامى وتعيين الوظفين والإشراف عليهم .

٢ — كاتب الغرف Room Clerk : ويقوم باستلام الحجوزات ، بيع الغرف وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم وتسليم المفاتيح .

٣ — كاتب البريد Mail Clerk : إستلام البريد والبرقيات الواردة إلى الفنـدق وتوزيعها على النزلاء أو إرسالها إليهم فى حالة مغادرتهم للفندق .

٤ — كاتب الاستعلامات Information Clerk : الإجابة على أسئلة واستفسارات النزلاء .

٥ — الكاتب الليلى Night Clerk : ويقوم بعمل كاتب الغرف وكاتب البريد وكاتب الاستعلامات . كما يتولى إعداد تقرير الغرف بعد مراجعة أعمال كاتب الغرف .

٦ — صراف المكتب الأمامى Front Office Cashier : وهو يتبع إدارة الحسابات ويقوم بإمساك حسابات النزلاء وإستلام النقدية وحفظ الأشياء الثمينة فى خزانات خاصة Safe Deposit Box .

لا يمكن وضع قاعدة ثابتة لتحديد عدد موظفي المكتب الأمامى حيث يختلف هذا العدد باختلاف حجم الفنـدق ونوعه ، والخدمات التى يقوم بها ، ونوع هذه الخدمات ، لذلك فقد رأت معظم الفنادق الصغيرة ضرورة إدماج الوظائف المختلفة وإسنادها إلى موظف واحد بالإضافة إلى عمله الأصلى .

١ — المدير : قد يقوم بعمل مدير المكتب الأمامى أو كاتب الغرف .
٢ — مساعد المدير : يمكن أن يقوم بعمل كاتب الغرف والاستعلامات والبريد .
٣ — كاتب الغرف : يمكن أن يقوم بعمل كاتب البريد ، المفاتيح ، الاستعلامات ، عامل التليفون .
٤ — الكاتب الليلى : يمكن أن يقوم بعمل المراجع الليلى .
٥ — صراف المكتب الأمامى يمكن أن يقوم بعمل كاتب الفواتير Bill clerk وكاتب الغرف .

الحجز Reservation

نظراً لأهمية عملية الحجز بالفنادق الكبيرة فقد رأت هذه الفنادق أن تخصص لها أقساما يتولى الإشراف عليها مدير المكتب الامامى أو مدير الفندق شخصيا فى حالة الفنادق الصغيرة وقد تختلف طرق إجراءات الحجز فى الفنادق المختلفة ، الا أنها تتفق جميعا فى بعض المبادىء العامة وهى :

١ — قبول طلبات الحجز أو رفضها بواسطة بعض المسئولين فى الفندق سواء المدير أو مساعده أو مدير المكتب الأمامى .
٢ — وجوب ابلاغ النزيل بهذه الموافقة أو الاعتذار لعدم تنفيذ الحجز .
٣ — حفظ المستندات بطريقة سليمه منتظمة حتى يمكن :

(أ) تحقيق الرقابة الكاملة على كافة الحجوزات المعموله مقدما بأقل أخطاء ممكنة .
(ب) حجز الغرف المطلوبة طبقا لطلب الحجز من حيث نوعها أو سعرها .

طرق عمل الحجز :

يمكن أن يتم طلب الحجز إما بواسطة الخطابات المتبادلة أو التلغرافات أو التليفون ، أو بواسطة الاتصال الشخصى بالمكتب الأمامى قبل ميعاد الوصول بوقت طويل .

ولقد رأت بعض شركات الفنادق الكبيرة فى العالم مثل شركة هيلتون الدولية وشركة شيرتون أن تنفذ نظاما خاصا لتسهيل عمليات الحجز فى فنادقها المنتشرة فى أنحاء العالم عن

طريق قبول طلبات الحجز وتأكيدها من أى فندق إلى فندق آخر وذلك تسهيلا لعملائها وتنمية لحجم مبيعاتها .

وفى حالة ورود طلب الحجز من أحد وكلاء السياحة الذين يتقاضون عمولة على مبيعات الغرف التى تتم عن طريقهم (النظام الأمريكى) أو عمولة على كل من مبيعات الغرف والطعام (النظام الأوربى) فلا بد من ملء بطاقة خاصة من أصل وصورتين موضحا بها إسم النزيل ، ميعاد الوصول ، ميعاد الرحيل ، سعر الغرفة ، ثم إسم وعنوان وكيل السياحة الذى تم حجز الغرف عن طريقه حتى يمكن لإدارة الحسابات سداد قيمة العمولة المستحقة . يرسل الأصل إلى إدارة الحسابات والصورة الأولى إلى مراقب المكتب الأمامى ، أما الصورة الثانية فتحفظ مع مستندات الحجز .

المبالغ المدفوعة مقدما تحت حساب الحجز Advance Deposit :

ان سياسة طلب مبالغ تدفع مقدما تحت حساب الحجوزات كثيرا ما تطبق فى الفنادق المزدحمة ، هذه السياسة قد تختلف من فندق لآخر ، أو فى نطاق الفندق نفسه من موسم إلى موسم .

وفى كثير من الفنادق فان مقدم الحجز لا يطلب إلا من الشركات التى لم يسبق للفندق التعامل معها ، أو التى لا يطمئن إلى صدق معاملاتها المالية ، والغرض من طلب هذه المبالغ هو تأكيد للحجز المعمول ، اذ أنه فى حالة عدم حضور النزيل وبالتالى عدم تأجير الغرفة إعتمادا على هذا الحجز . فان هذه المبالغ فى حدود الإيجار اليومى للغرفة تعتبر غرامة تصادر لحساب الفندق نتيجة عدم الغاء الحجز فى وقت مبكر لإعطاء الفرصة لإدارة الفندق للتصرف وإمكان تأجير الغرفة . إلا أنه فى بعض الحالات ونظرا للعلاقات الودية بين الفندق وشركات السياحة ، قد يتغاضى الفندق عن تحصيل مقابل عدم الإلغاء Cancellation fees إذا ما أبدت شركات السياحة أعذارا مقبولة ، أو اذا لم يترتب على عدم إلغاء الحجز فى الوقت المناسب أى خسارة للفندق . وعلى وجه العموم فانه من المتفق عليه أن مقدم الحجز يجب رده فى حالة إخطار الفندق بالإلغاء خلال المدة المحددة طبقا للسياسة الموضوعة .

ومن أهم عيوب مقدم الحجز الصعوبات التى تواجه ادارة الفندق فى حالة إلغاء الحجز من جانب شركات السياحة الخارجية الأجنبية ، وأحقية هذه الشركات فى إسترداد ما سبق دفعه نظراً للقيود النقدية المفروضة على عمليات تحويل النقد الأجنبي إلى الخارج ، وضرورة التقدم إلى الإدارة العامة للنقد للحصول على موافقتها على اجراء هذه التحويلات .

المعلومات اللازمة لاتمام إجراءات الحجز :

يجب أن تتضمن طلبات الحجز البيانات والمعلومات الآتية :

١ — إسم وعنوان النزيل الذى طلب الحجز لحسابه .

٢ — إسم الشركة التى طلبت الحجز لحسابها وعنوانها .

٣ — تاريخ وميعاد وصول النزيل .

٤ — التاريخ المتوقع للرحيل .

٥ — نوع الغرفة والخدمات المطلوبة (جنــاح ، غرفة مزدوجة ، غرفة مفردة) . (افطار ، غذاء ، عشاء) .

أما فى حالة عدم إيضاح نوع الغرفة المطلوبة فقد جرت العادة على إعطاء النزيل أى غرفة من الغرف الخالية وقت إتمام إجراءات تسجيل النزيل .

٦ — سعر الغرفة .

إستلام طلب الحجز عن طريق البريد أو التلغرافات :

فى الفنادق الصغيرة يتولى مدير الفندق شخصيا الإشراف على عمليات الحجز . وقد جرت العادة على إسناد هــذه العمليات إلى كاتب الغرف فى حالة غياب المدير ، وبطبيعة الحال فإنه يجب معرفة أسماء النزلاء الدائمين حتى يمكن تلبية رغباتهم من حيث الغرف التى إعتــادوا تأجيرها بالإضافة إلى أى خدمات خاصة قد يطلبها هؤلاء النزلاء .

تقيد طلبات الحجز فى الدفتر السنوى للحجز Reservation Year Book التى قد يكون إما على هيئة دفتر مجلد أو ذى أوراق سائبة Loose Leaf مع تخصيص صفحة منفصلة لكل يوم من أيام السنة كما هو موضح بالشكل رقم (٣)

دفتر الحجز السنوى

اليوم ------------ التاريخ ------------

[illegible]	[illegible]	الاسم	ساعة الوصول	[illegible]	نوع الغرفة	السعر		رقم الغرفة

شكل (٣)

يتم وضع مستندات الحجز فى دوسيه خاص طبقا لميعاد وصول النزيل، وترتب هذه الدوسيهات بالتواريخ، كما يتم ترتيب المستندات داخل هذه الدوسيهات ترتيبا أبجديا حسب أسماء النزلاء، وتحفظ بالمكتب الأمامى لسرعة الرجوع إليها عند الحاجة.

أما فى الفنادق المتوسطة الحجم والكبيرة فقد جرت العادة على أن يتولى مدير المكتب الأمامى عمليات الحجز والرد على النزلاء. تتم مراجعة كشوف الحجز لليوم التالى على مراسلات الحجز لمنع حدوث أية أخطاء، ثم ترسل هذه الكشوف بعد ذلك إلى المكتب الأمامى بعد إتمام مراجعتها. يتولى كاتب الاستعلامات والبريد مراجعة كشوف الحجز لمعرفة ما إذا كانت هناك أية خطابات قد وصلت إلى الفندق بأسماء نزلاء لم يصلوا بعد، والتأشير أمام أسماء هؤلاء النزلاء بما يفيد ذلك حتى يتسنى لكاتب الترف تسليم هذه الرسائل لاربابها وقت عملية التسجيل. ولتسهيل عمليات الحجز فى الفنادق الكبيرة فانه يمكن إستعمال بطاقات خاصة بدلا من كشوف التسجيل. وتحتوى هذه البطاقات على نفس المعلومات الموجودة بكشوف الحجز حيث تحفظ فى دوسيهات خاصة أو فى حامل بطاقات الحجز Reservation Rack ويتكون

هذا الحامل من قسمين رئيسيين ، يحتوى الأول على حجوزات الشهر الحالى ، اما الحامل الآخر فيتضمن حجوزات الشهور المقبلة .

وحتى يمكن حصر عدد المحجوزات فى الفنادق الصغيرة لأى شهر من شهور السنة فانه يجب التأشير بذلك على كشوف خاصة تحفظ بمكتب الحجز ، حيث توضح أرقام الغرف بالفندق والغرف المحجوزة فى أى يوم من أيام الشهر كالموضح بالشكل رقم (٤) .

مارس -------											
رقم الغرفة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
٤٠١							[illegible]				
٤٠٢					عيساوى					على	
٤٠٣		خليل				رشدى					
٤٠٤				عباس							
٤٠٥									حسين		
٤٠٦											
٤٠٧				[illegible]							
٤٠٨											

شكل (٤)

لوحة الاستعلامات : Information Rack

لوحة الاستعلامات عبارة عن فهرست بأسماء النزلاء مرتبة ترتيبا أبجديا مع بيان أرقام غرفهم. وتتكون هذه اللوحة من جيوب معدنية متحركة داخل برلوز بحيث يمكن وضع صورة من بطاقة الفرقة في الجيب المتحرك، ثم يوضع هذا الجيب في البرلوز في ترتيبه الأبجدي ولا تنزع البطاقة من الجيب إلا بعد مغادرة النزيل الفندق.

والغرض الأساسي من هذه اللوحة هو مساعدة موظفي الإستعلامات على توزيع البريد والاشارات التلغرافية والتليفونية على أصحابها، وذلك بوضع أرقام الغرف على أغلفة الرسائل لسهولة توزيعها على غرف النزلاء في لوحة البريد والمفاتيح.

ولقد جرت العادة في الفنادق الكبيرة على إستعمال نوعين من لوحات الإستعلامات أحدهما لمكتب الإستعلامات والبريد   والآخر دائري متحرك لإستعماله في قسم التليفونات.

أما في الفنادق الصغيرة فإنه لا داعي لإستعمال لوحة الإستعلامات إذ أنه من السهل معرفة إسم النزيل ورقم غرفته من لوحة بطاقات الغرف.

ونظراً لأهمية عملية تسليم الرسائل والبرقيات بالنسبة للنزلاء، فقد جرت العادة على إسناد هذه العملية إلى كاتب الغرف في حالة الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم، أو إلى موظف مختص يطلق عليه كاتب البريد خصيصا لذلك في حالة الفنادق الكبيرة.

ولتسهيل إتمام عملية التوزيع فإنه يجب على كاتب البريد الاستعانة بحامل الإستعلامات لمعرفة أسماء النزلاء وأرقام غرفهم بحيث يتم ترتيب الرسائل ترتيبا أبجديا مع فصل البريد الخاص بالفندق والممون سواء بإسم الإدارة أو بأسماء الموظفين.

بعد إتمام عملية الفرز، تراجع الأسماء على حامل الإستعلامات للتأكد مما إذا كان هؤلاء النزلاء مقيمين بالفندق مع وضع أرقام غرفهم على أغلفة الرسائل. أما باقي الرسائل التي لم توزع والتي لم يستدل على أصحابها فقد ترجع الى الأسباب الآتية:

١ — مغادرة النزيل الفندق مع ترك عنوانه المطلوب توجيه الرسائل عليه وفي هذه الحالة يتعين إرسال البريد إلى العنوان المطلوب.

٢ — مغادرة النزيل الفندق دون ترك عنوانه، وفي هذه الحالة يجب إرجاع الرسالة إلى مكتب البريد لردها إلى المرسل.

٣ — عدم وصول النزيل إلى الفندق ، فى هذه الحالة يتعين فحص حامل بطاقات الحجز لإمكان معرفة ميعاد وصول النزيل ، كما يجب التأشير على بطاقة الحجز بمـا يفيد وجود بريد لهذا النزيل .

تسجيل النزلاء :

تنص المادة ٢٨ من القانون رقم ٣٧١ لعام ١٩٥٦ فى شأن المحال العامة على أن كل مستغل لمحل عام (الفنادق والوكالات والبنسيونات والبيوت المفروشة وما يماثلها من المحال المعدة لإيواء الجمهور على إختلاف أنواعها) أن يمسك دفترا مطابقا للنموذج الذى تعتمده وزارة الداخلية ، وأن تختم كل صفحة منه بخاتم المحافظة التى يقع المحل فى دائرتها . وعليـه أن يدرج فيه إسم ولقب كل شخص يأوى إلى محله يوم حضوره مع بيان جنسيته وصناعته وموطنه فى مصر أو فى الخارج والجهة القادم منها وتاريخ مغادرته المحل ، ويجب أن يكون الدفتر خاليا من أى فراغ أو كتابة فى الحواشى أو كشط أو تحشير فيما دون فيه .

وعلى كل مستغل للمحل أن يقدم هذا الدفتر (شكل رقم ٥) لكل من يعينه المحافظ

وزارة الداخلية
مصلحة الأمن العام

٥٨٣ (اورنيك رقم ٣٢ (أمن عام))

دفتر قيد النازلين فى اللوكاندات ــــــــ

الرقم المسلسل	أسماء وألقاب المسافرين	الجنسية	الصناعة	محل الإقامة الاعتيادى	الجهة القادم منها	الميناء المصرية التى دخل منها	رقم الجواز	تاريخ النزول بهذا المحل	رقم الحجرة	تاريخ مبارحة المحل	الجهة القاصد التوجه إليها	ملاحظات

شكل (٥)

من مأموري الضبط القضائي لمراجعته ، وعليه أن يقدم للبوليس كل ما يطلب من البيانات المدونة عليه . وعليه أن يسلم البوليس كل صباح بيانا مطابقا لما هو مدون بالدفتر سالف الذكر بأسماء الأشخاص الذين أقاموا في المحل أو غادروه خلال الأربع والعشرين ساعة الأخيرة .

سجلات تسجيل النزلاء :

هناك نوعان من سجلات تسجيل النزلاء أحدهما يسمى كشف التسجيل Register Sheet ويمكن إستعماله أوراقا سائبة أو مجلدا في دفاتر . أما النوع الثاني فيسمى بطاقة التسجيل Registration Card .

وكشف التسجيل كالموضح بالشكل رقم (٦)، يتكون من خانات توضح إسم النزيل وعنوانه ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ الرحيل وسعر الغرفة .

كشف التسجيل التاريخ				
الاسم	العنوان	رقم الغرفه	ميعاد الوصول	ميعاد الرحيل

شكل (٦)

بطاقات التسجيل Registration Card :

وهي الشائعة الاستعمال في الفنادق ، ويمكن أن تأخذ هذه البطاقات عدة أشكال ، إلا أنها جميعا تتضمن المعلومات التالية طبقا للشكل رقم (٧) إسم وعنوان الفندق ، إسم وعنوان النزيل ، رقم الغرفة ، سعر الغرفة ، ميعاد الوصول، ميعاد الرحيل المتوقع ، وتوقيع كاتب الغرفة وملاحظاته .

Name		
Room No.	Rate	Depart. Date

Registration Card

CAIRO HOTEL

NOTICE TO OUR GUESTS

The hotel is not responsible for loss of money, or other valuables unless deposited in the safe provided for that purpose.

Name ----------------------

Street ----------------------

City ----------------------

Folio

شكل (٧)

ويجب حفظ هذه البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا حسب أسماء النزلاء مع وضع رقم بطاقة حساب النزيل على بطاقة التسجيل .

إن بطاقة التسجيل الموضحة بالشكل السابق توضح الطريقة الحديثة فى سرعة إتمام عمليات التسجيل وإمكان تسجيل أكثر من نزيل فى وقت واحد عن طريق توزيع هذه البطاقات على النزلاء لاستيفائها .

يتولى النزيل إستيفاء البيانات الموضحة فى الجهة اليمنى من البطاقة (الاسم ، الشارع ، المدينة والمحافظة والعنوان) كما يتولى كاتب الغرف إستيفاء البيانات الموضحة فى الجهة اليسرى . وحيث أن بطاقة التسجيل تعتبر المصدر الوحيد لكافة المعلومات الخاصة بالنزيل ، فإن أى خطأ فى هذه البطاقة أو عدم إستيفاء البيانات بالكامل قد يؤثر على عمليات المكتب الأمامى من حيث تحضير بطاقات حسابات النزلاء وتوزيع الرسائل .

فوائد بطاقات التسجيل :

١ — سرعة وسهولة تسجيل النزلاء من حيث إمكان توزيع عدد من البطاقات على النزلاء لاستيفائها بدلا من الانتظار حتى ينتهى كل نزيل من قيد إسمه فى الدفتر المستعمل فى النوع الأول .

٢ — تسهيل وعدم تعطيل نقل البيانات سواء لفتح حساب النزيل أو إخطار مكتب الاستعلامات ، وذلك بإرسال بطاقة التسجيل إلى الكاتب المختص بمجرد إستيفاء بياناتها بدلاً من الانتظار حتى يمكن إرسال الدفتر عند الانتهاء منه .

٣ — تحقيق السرية الكاملة باستعمال هذه البطاقات بخلاف الدفتر الذى يظل تحت نظر جميع النزلاء .

٤ — سهولة حفظ البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا بأسماء النزلاء بحيث يمكن الرجوع إليها فيما يختص بأى عميل .

٥ — يمكن وضع بطاقة التسجيل مع فاتورة النزيل لمطابقة توقيعاته على شيكات المطاعم والبارات مع توقيعه على بطاقة التسجيل قبل قيدها على حسابه .

وقد يعترض على إستعمال بطاقة التسجيل بكثرة النفقات نسبيا إذا قيست باستعمال كشف واحد لتسجيل عدد من النزلاء ، غير أن الفوائد والتسهيلات التى يحققها إستعمال هذه البطاقات قد تجعلنا نضحى بهذه الزيادة النسبية فى النفقات .

ويعتبر كاتب الغرف مسئولا عن بطاقات التسجيل من حيث وضوح إسم النزيل وعنوانه وتوقيعه على البطاقة منعا للبس الذى قد ينشأ مستقبلا . ومن واقع بطاقة التسجيل يتولى كاتب الآلة الكاتبة إعداد بطاقات لوحة الغرف وكذا فتح بطاقة حساب النزيل مبينا عليها إسمه ورقم الغرفة وسعر الغرفة وإرسالها إلى قسم الفواتير .

عند خروج النزيل Check ont من الفندق يعيد صراف قسم الاستقبال بطاقة التسجيل إلى كاتب الغرف كدليل على خلو الغرفة توطئة لبيعها بعد إعادة تنظيفها وإعدادها .

الخطوات المتبعة فى عملية تسجيل النزلاء :

تعتبر عملية تسجيل النزلاء من أهم واجبات كاتب الغرف ، إذ يجب أن تتم هذه العملية بمنتهى الدقة وفى أقل وقت مستطاع حرصا على راحة النزلاء .

١ — يجب على كاتب الغرف أن يرحب بالنزيل عند إقترابه من المكتب الأمامى وتقديم بطاقة التسجيل إليه لإستيفاء بياناتها .

٢ — إذا لم يكن للنزيل حجز سابق أو إذا لم يقدم إلى كاتب الغرف صورة من تأكيد الحجز ، فانه يمكن إتباع الخطوات التالية :

(ا) يسأل النزيل بطريقة مهذبة عما إذا كان لديه حجز سابق مع الفندق .

(ب) فحص دفتر الحجز السنوى أو حامل بطاقات الحجز للتأكد من وجود هذا الحجز ، وبطبيعة الحال فان عملية مراجعة المحجوزات عند إبتداء الوردية تساعد كاتب الغرف على التعرف على أسماء النزلاء الذين لديهم حجوزات سابقة .

فاذا كان للنزيل حجز سابق فلا بد من نزع بطاقة الحجز من حامل بطاقات الحجز Reservation Rack بعد التأكد من رقم غرفة النزيل ثم فحص حامل الغرف للتأكد من أن الغرفة سبق أن خصصت لهذا النزيل . ويحسن إتمام كل هذه العمليات أثناء قيام النزيل باستيفاء بطاقة التسجيل .

كما أنه فى حالة عدم إيضاح المدة التى يتوقع النزيل مكوثها بالفندق فانه يتعين على كاتب الغرف سؤاله عن مدة إقامته بالفندق .

How long do you expect to be with us Mr. Smith ?

وحتى فى حالة إيضاح مدة الإقامة على مستندات الحجز فانه لامانع من سؤال النزيل مرة ثانية عن مدة إقامته إذ قد يكون النزيل قد غير خطته .

٣ — بعد إستيفاء النزيل لبطاقة التسجيل يتولى كاتب الغرف مراجعة البيانات الموضحة على البطاقة من حيث وضوح إسم النزيل وعنوان مسكنه إلى آخر البيانات المطلوب إستيفاؤها على البطاقة . فاذا ما تم تسجيل نزيلين فى غرفة واحدة فلا بد لكاتب الغرف من

الاستفسار عما إذا كان سعر الغرفة يوزع مناصفة على بطاقة كل نزيل أو يتم فتح حساب واحد لهما .

٤ — يتولى كاتب الغرف فحص الرسائل والبرقيات وتسليمها للنزلاء قبل إستدعاء عمال الخدمة Bell Boys لتوصيلهم إلى غرفهم . أما فى الفنادق الكبيرة فانه يتم فرز مجموعة الرسائل الموجودة لدى كاتب البريد Mail clerk ومقارنتها بدفتر الحجز السنوى أو حامل بطاقات الحجز لهذه المدة ثم التأشير على أغلفة الرسائل بأرقام الغرف الخاصة بالنزلاء الذين يتوقع قدومهم ، وبذلك يسهل على كاتب الغرف تسليم هـــذه الرسائل بمجرد قدوم النزلاء إلى الفندق .

٥ — بعد إعطاء النزيل الغرفة التى تناسبه فانه يجب على كاتب الغرف وضع بطاقة مؤقتة فى جيب الغرفة التى خصصت للنزيل حتى لا يعاد بيعها مرة ثانية ، وبطبيعة الحال فان البطاقة المؤقتة يجب نزعها بمجرد كتابة بطاقة الغرفة العادية ووضعها فى جيب الغرفة مكان البطاقة المؤقتة .

بعد إتمام هذه العمليات يسلم كاتب الغرف مفتاح غرفة النزيل إلى عامل الخدمة حيث يقوم الأخير باصطحاب النزيل إلى غرفته .

٦ — تحضير بطاقات حامل الغرف وبطاقة حساب النزيل :

ترســـل بطاقة التسجيل بعد إتمام مراجعتها إلى كاتب الآلة الكاتبة الذى يقوم بنقل البيانات الموضحة على بطاقة التسجيـــل (الاسم والعنوان ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ المغادرة) على بطاقة الغرفة التى تتكون من عدة صور لاستعمالها لحامل الغرف وحامل الاستعلامات وحامل قسم التليفونات .

وفى نفس الوقت تطبع هـذه البيانات على بطاقة حساب النزيل لإرسالها مع بطاقة التسجيل إلى قسم صراف المكتب الأمامى لقيد حسابات النزيل .

الغرف المجانيـــة :

جرت العادة فى معظم الفنادق على منح غرف مجانية لبعض نزلائها لأغراض الدعاية أو كرم الضيافة لمديرى بعض الفنادق الأخرى الذين يزورون الفندق وكذا بعض كبار رجال الأعمال ووكلاء السياحة الذين يعتبر وجودهم دعاية للفندق .

وهناك طريقتان يمكن إتباعهما لتسجيل وقيد مبيعات هذه الغرف ، أما الطريقة الأولى فهى عدم بيان سعر الغرفة على حساب النزيل والاكتفاء بكتابة كلمة مجانية Complimentary على كل من بطاقة حساب النزيل وبطاقة لوحة أرقام الغرف وإخطار مراجع الإيرادات بذلك عن طريق بيان الغرف المجانية الموضح على التقرير اليومى ، وهى فى هذه الحالة لا تدخل ضمن مبيعات الغرف .

ولكن كثيرا ما تدخل أسعار الغرف المجانية ضمن المبيعات الإجمالية للغرف لإظهار رقم المبيعات الحقيقى ، ثم تستبعد بعد ذلك وتدخل ضمن المسموحات .

وتعتبر الحالة الأخيرة من الناحية الفنية أدق من حيث أحكام الرقابة على مبيعات الغرف ، إلا أن السهولة العملية جعلت الكثير من الفنادق تتبع الطريقة الأولى .

جوازات السفر :

بعـــد إستيفاء النزيل لبطاقة التسجيل يتولى كاتب الغرف أو موظف الاستقبال الحصول على جواز سفره وإرفاقه مع بطاقة التسجيل . فاذا لم يكن النزيل حاملا لجواز سفره فعلى كاتب الغرف التأشير على ظهر بطاقة التسجيل بما يفيـــد ذلك وأخذ التعهد اللازم عليه بأنه سيقوم بتسجيل جواز سفره تحت مسئوليته .

ويتولى الموظف المختص بتسجيل جوازات السفر :

١ — مراجعة البيانات الواردة فى بطاقة التسجيل على جواز السفر والتأشير على بطاقة التسجيل بما يفيد إستلامه لجواز السفر ؛

٢ — قيد إسم النزيل بدفتر القادمين وتحرير البطاقة الخاصة بإدارة الجوازات والجنسية إذا لزم تسجيل جواز سفر النزيل .

٣ — إعادة جواز السفر بعد الانتهاء من قيده بدفتر القادمين إلى النزيل .

٤ — لا يتم تسجيل جوازات سفر النزلاء فى الحالات الآتية :

(ا) إذا سبق تسجيل جواز سفر النزيل فى دائرة القسم التابع له .

(ب) إذا كانت إقامة النزيل لمدة أقل من ثلاثة أيام .

(جـ) إذا كان النزيل يحمل تأشيرة مرور أو تأشيرة سياحية .

أسعار الغرف :

تحدد أسعار الغرف فى فنادق الترانسيت التى تدار على الطريقة الأوربية على أساس الاقامة فى الليلة الواحدة . فمثلا قد يصل النزيل الساعة السادسة صباحا ويغادر الفندق الساعة السادسة من مساء اليوم التالى أى ٣٦ ساعة ، هذا النزيل يتحمل نفس السعر كما لو كان قد صل فى منتصف الليل وإستعمل الغرفة لمدة ٦ ساعات فقط ، إذ أن الأصل فى السعر هو ستعمال الغرفة للنوم بغض النظر عن المدة التى قضاها أثناء النهار . لذلك فقد جرت العادة أن يطلب من النزيل الذى يعتزم الرحيل إخلاء غرفته فى ساعة معقولة من المساء حتى يمكن تأجيرها لهذه الليلة ، أو على الأقل عليه إخطار كاتب الحجز عن عزمه على الرحيل وإلا تحمل أجر هذه الليلة سواء بالسعر كاملا أو بجزء منه حسب سياسة الفندق .

وقد جرت العادة فى الفنادق على تحديد الساعة السادسة مساء ميعاد الإخلاء الغرفة check out time فى حالة مغادرة النزيل للفندق .

تغييرات الغرف Room Changes :

قد يحدث أن يتعذر على النزيل أن يحجز الغرفة التى يريدها ، فيقوم كاتب الغرف بإعطائه الغرفة الأكثر ملاءمة للنوع الذى يريده على أن يقوم بنقله إلى الغرفة التى يريدها

عند إمكان تحقيق ذلك ، وتتطلب هـــذه العملية عند حدوثها للسبب سالف الذكر أو لأى سبب آخر ضرورة إثباتها على مستند يسمى بطاقة التغيير change slip (شكل رقم ٨) .

بطاقة تغيير الغرف

رقم ------

التاريخ ---------

الاسم	الغرفة		السعر	
	من	الى	من	الى

كاتب الغرف	صراف الاستقبال		

شكل (٨)

وتختلف الطريقة المتبعة باختلاف المستندات ونظم المحاسبة فى الفنادق إلا أنها جميعا تتفق عادة فى الخطوات التالية :

١ — ترسل أصل بطاقة التغيير إلى صراف المكتب الأمامى لعمل التعديلات اللازمة من حيث تغيير رقم الغرفة وسعرها على كل من بطاقة حساب النزيل وبطاقة التسجيل .

٢ — يحتفظ كاتب الغرف بصورة من بطاقة التغيير وذلك لتعديل بطاقة حامل الغرف إما بتصحيح البطاقات القـــديمة وذلك بتعديل رقم الغرفة وتصحيح سعرها مع وضع البطاقة فى جيب الغرفة الجديدة ، وإما بعمل بطاقات جديدة .

٣ — ترسل صورة من بطاقة التغيير إلى قسم مديرة النزل لإمكان تجهيز الغرفة التى نقـــل منها النزيل .

---

٤ — ترسل صورة أخرى إلى قسم الخدمة كتصريح بنقـــل عفش النزيل إلى الغرفة التى نقل إليها .

تقرير كاتب الغرف :

يعتبر التقرير الذى يقوم باعداده كاتب الاستقبال Night Clerk مرآة صادقة لحالة الغرف خلال اليوم . وهو عبارة عن تقرير إحصائي كالموضح بالشكل رقم (٩) يبين عدد الغرف المشغولة ، متوسط سعر الغرفة ، نسبة الإشغال إلى غير ذلك من البيانات التى تهم الإدارة . ويجب أن يصل هذا التقرير إلى الإدارة فى وقت مبكر قبل إعداد التقرير اليومى للايرادات .

ودائع النزلاء :

لا يعتبر الفندق مسئولا عن ضياع أو سرقة الأموال والجوهرات التى تخص النزلاء ما لم تسلم إلى الإدارة أو يحتفظ بها فى خزائن خاصة بالمكتب الأمامى . وفى هذه الحالة يتعين على إدارة الفندق عمل التغطية اللازمة لدى شركات التأمين عن أية خسائر مادية قد تلحق بالفندق من جراء خيانة الأمانة ، وكذا ضد السطو أو الاعتداء المسلح على أوراق النقد والجوهرات والأشياء الأخرى الثمينة الموجودة أو التى يمكن أن توجد بأى خزينة من الخزائن المخصصة لوضع أمانات النزلاء .

ويمكن إستعمال المظروف الموضح بالشكل رقم (١٠) والمصنوع من الورق المقوى لحفظ ودائع النزلاء فى حالة عدم وجود الخزائن الخاصة ، وبذلك يجب إتباع الخطوات التالية :

(أ) فى حالة الايداع :

١ — يتولى النزيل وضع الأوراق أو الأشياء الثمينة التى يريد الاحتفاظ بها فى المظروف الخاص بحفظ الودائع ، وذلك بحضور صراف المكتب الأمامى بعد كتابة قيمة الأشياء المودعة على الجزء (أ) من غطاء المظروف ، والحصول على توقيع النزيل أمام الخانة المخصصة لذلك،وكذا توقيع صراف المكتب الأمامى وتاريخ الايداع .

٢ — ينزع الجزء (ب) من غطاء المظروف ويسلم إلى النزيل كايصال موقعا عليه من الصراف بايداع محتويات المظروف طرف الفندق .

التقرير اليومي للغرف

التاريخ ----------------

البيان	اليوم		حتى تاريخه		نفس اليوم من السنة السابقة	
اجمالي الغرف القابلة للتأجير		%		%		%
الغرف المشغولة والخالية						
ترانسيت						
مستديمة						
اجمالي الغرف المشغولة بالنزلاء						
غرف مجانية						
موظفين						
تحت الاصلاح						
خالية						
اجمالي الغرف						
ايرادات الغرف						
ترانسيت						
مستديمة						
اجمالي ايرادات الغرف						
متوسط الايراد اليومي للغرفة المشغولة						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالي						
عدد النزلاء						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالي						
متوسط الايراد اليومي بالنسبة للنزيل						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالي						
درجة الاشغال المزدوج (ترانسيت فقط)						
عدد الغرف (وصول)						
عدد النزلاء (وصول)						
عدد الغرف (مغادرة)						
عدد النزلاء (مغادرة)						

ملاحظات

شكل (٩)

SAFETY DEPOSIT ENVELOPE

A CHECK

220 THIS CHECK TO BE SIGNED WHEN PACKAGE IS DEPOSITED

The contents of this envelope do not exceed a value L.E. 100 ___

Received by ______________ Date ______________ 19___

DO NOT DETACH UNTIL PACKAGE IS CALLED FOR

Delivery only to owner after signature on duplicate check "B" is witnessed and compared

- -

B DEPOSITOR'S CHECK

220 THIS CHECK TO BE SIGNED ONLY WHEN PACKAGE IS CALLED FOR AND IN THE PRESENCE OF THE CLERK ON DUTY

Signature of depositor ______________________

Delivered by ______________ Date ______________ 19___

شكل (١٠)

٣ — يتم حفظ هـــذه المظاريف فى خزانة خاصة بالمكتب الأمامى بعد تسجيل أرقامها المسلسلة وبيان محتويات كل مظروف فى سجل خاص يطلق عليه سجل ودائع النزلاء .

(ب) فى حالة الاستلام :

١ — يقوم النزيل بتقديم الايصال (ب) الموجود طرفه بعد توقيعه عليه والتحقق من صحة هذا التوقيع بمطابقته على التوقيع الموجود على المظروف .

٢ — يسلم المظروف إلى النزيل بعد التأكد من مطابقة الرقم المسلسل للمظروف لرقم الايصال .

٣ — يطلب من النزيل فتح الظروف وأخذ محتوياته فى حضور صراف المكتب الأمامى على أن يحتفظ الصراف بالإيصال (ب) وكذا الظروف الفارغ فى دوسيه خاص بعد التأشير بإتمام عملية التسليم أمام رقم الظروف المسلسل فى سجل ودائع النزلاء .

ونظراً للصعوبات العملية فى تطبيق هـــذا النظام وخاصة فى الفنادق الكبيرة من حيث ضرورة إستعمال مظروف جديد فى كل مرة يطلب النزيل أخذ بعض محتويات الظروف الخاص به ، هذا بالإضافة إلى مبالغة بعض النزلاء فى تقدير قيمة مجوهراتهم عند تسجيلها وما قد ينتج عن ذلك من مسئوليات فى حالة السرقة أو الضياع ، لذلك فانه يفضل إستعمال خزائن خاصة على هيئة أدراج حديدية مثبتة فى دولاب من الصلب حيث يتم تسليم مفتاح الخزانة إلى النزيل بعد توقيعه على بطاقة خاصة كالموضحة بالشكل رقم (١١) وكذا التأشير على بطاقة حساب النزيل بإستلامه أحد مفاتيح الخزائن حتى يمكن إسترداد المفتاح عند مغادرة النزيل الفندق .

التاريخ ______ ١٩____
Date ______ 19____

رقم الخزينة
Box No.

إيصال استلام خزينة ودائع
SAFE DEPOSIT BOX RECORD

الاسم ________________________ رقم الحجرة ______
Name SURNAME FIRST NAME INITIALS ROOM No.

العنوان الدائم ________________________
PERMANENT ADDRESS

التوقيعات المعتمدة
AUTHORIZED SIGNATURES

____

____

A Charge of L.E. 5 - Will Be Made for a Lost Key

شكل (١١)

ومن أهم مواصفات هذه الخزائن أنه لا يمكن فتحها إلا باستعمال المفتاح الموجود طرف النزيل مع مفتاح آخر يوجد بصفة دائمة بالمكتب الأمامي ويطلق عليه Master Key وذلك كنوع من أنواع الضمان والحيطة .

وكنوع أيضا من الضمان فانه يجب ألا يسمح لأي نزيل بفتح خزانته في أي وقت إلا بعد الحصول على توقيعه في كل مرة طبقا لما هو موضح على ظهر هذه البطاقة (شكل رقم ١٢) .

التاريخ Date	الساعة Time	توقيع النزيل Signature of Guest	الموظف Clerk

يجب أن يوقع كل من النزيل والموظف المختص هذه البطاقة كلما فتحت الخزينة

Holder of box and clerk must sign, this card each time box is opened

تاريخ إخلاء الخزينة
Box released date ______________

الموظف المختص
Clerk ______________

توقيع النزيل
Guest signature ______________

شكل (١٢)

فن البيع :

كلما زادت حدة المنافسة كلما أصبحت مهمة البيع من أهم الأصول والدعامات التي تعتمد عليها الفنادق الناجحة للعمل على رفع نسب إشغالها ومحاولة إجتذاب عملاء جدد للمطاعم والبارات .

ويجب أن نؤكد هنا أن عملية بيع غرف الفندق تختلف عن عمليات بيع أى سلعة أخرى، فالتاجر يمكنه تخزين الأنواع المختلفة من البضائع فى حالة ما إذا لم يتمكن من بيعها خلال اليوم، ثم عرضها للبيع مرة ثانية فى اليوم التالى، هذا بالاضافة إلى أنه يمكن عرض ما بقى من بضاعته فى نهاية الموسم بأسعار خاصة.

هذه المبادىء لايمكن تطبيقها فى حالة بيع غرف الفندق إذ أن الغرف التى لايمكن بيعها خلال اليوم تعتبر خسارة يومية، كما أن بيعها فى اليوم التالى لاتعوض خسارة اليوم السابق.

Each room that is not sold is a dead loss for that day and selling it tomorrow will not Make up the loss.

وحتى يمكن تأكيد هذه الحقيقة للمسئولين عن المكتب الأمامى، فقد قامت إحدى فنادق الأمريكية بوضع اللوحة الموضحة فيما يلى أمام الموظفين تذكيراً لهم بمدى مسئولياتهم فى هذا الصدد.



شكل (١٣)

فى حالة عدم وجود حجز سابق للنزيل أو حتى فى حالة وجود حجز مع عدم توافر الغرفة المطلوبة بموجب هذا الحجز فلابد لكاتب الغرف من أن يستعمل كافة معلوماته فى فن البيع للاحتفاظ برضاء النزيل عن الفندق.

وفن البيع يتطلب من كل من المسئولين عن الفندق عامة والقائمين على المكتب الأمامى خاصة معرفة النقط التالية :

١ – المنتـــج .

٢ – المنافسون .

٣ – العملاء أو النزلاء .

١ – المنتـــج The Product :

يجب أن تتضمن معلومات كاتب الغرف عن الفندق معرفة تامة بالنقاط الآتية :

(أ) السياسة العامة للفندق ومدى الحكمة من ضرورة تطبيقها حتى يمكن الرد على أسئلة وإستفسارات النزلاء .

(ب) معرفة الوسائل الترفيهية بالفندق وكذا الصالات العامة وصالات الاحتفالات بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل الغسيل والكى والتنظيف الكيماوى .

(جـ) غرف النزلاء من حيث موقع كل منها ، ومحتوياتها ، وإتساعها ، والشوارع التى تطل عليها وقيمة الإيجار اليومى وبذلك يمكن لكاتب الغرف إسداء النصح للنزيل وإعطائه الغرفة التى تناسب إحتياجاته . وعلى وجه الخصوص فانه يتمين دراسة النقط التالية فيما يختص بغرف النزلاء .

نوع الاشغال: عدد النزلاء الذين يمكن إسكانهم فى كل غرفة أى نوع إشغال الغرف من حيث كونها ذات إشغال مفرد Single Occupancy أو إشغال مزدوج Double Occupancy وإمكانية وضع سرير إضافى فى كل غرفة .

الموقع : من حيث مواجهتها للشارع الرئيسى أو الشوارع الجانبية أو كونها متصلة بغرفة ثانية Connecting Rooms أو مجاورة لها Adjoining Rooms .

التأثيث : نوع أثاث الغرفة (عادية ، أستوديو ، جناح) ، حجم وعدد الأسرة فى كل غرفة (سرير مفرد ، سرير مزدوج أو غرفة بسريرين) .

السعر : سعر الغرفة اليومى بالنسبة للاشغال المفرد أو الاشغال المزدوج .

ولسهولة تعريف كاتب الغرف بالمعلومات السابقة فانه يتعين إتباع الخطوات التالية :

(أ) دراسة تصميم الأدوار فيما يختص بموقع غرف كل دور مع بيان أرقامها بالنسبة لحامل بطاقات الغرف Room Rack نظرا لتشابه الغرف التي تحمل نفس الرقم فى الأدوار المماثلة Typical Floors من حيث الموقع والتأثيث وكذا السعر فى كثير من الأحوال .

(ب) زيارة موظفى الحجز والاستقبال للغرف لإمكان إعطائهم صورة واضحة عن حالة كل غرفة وتأثيثها ، فاذا ماتمت هذه الزيارة مع رئيسة قسم الاشراف الداخلى فانه يمكن لهؤلاء الموظفين الحصول على الكثير من المعلومات التى قد تعتبر نقطا هامة فى عمليات بيع الغرف .

(ج) دراسة حامل بطاقات الغرف من حيث ألوان البطاقات والعلامات المميزة التى توضح أنواع الغرف وموقعها وتأثيثها وأنواع المهمات الموجودة . . . الخ .

٢ — المنافسون :

يجب على كاتب الغرف أن يكون على علم تام بامكانيات الفنادق المنافسة من حيث أسعار الغرف وطريقة تأثيثها ومظهرها ومقارنتها بامكانيات الفندق الذى يتبعه دون توجيه النقد أو الحط من قدرة منافسه .

٣ — النزلاء :

يجب على كاتب الغرف أن يستخدم بعض أسس علم النفس فى معاملة النزلاء مراعيا فى ذلك حالة النزيل النفسية والعصبية ، كما يجب مراعاة مظهر النزيل لمحاولة إعطائه الغرفة التى تناسبه من حيث السعر والموقع والتأثيث .

وبطبيعة الحال فان حسن إستقبال النزيل والعمل على إرضائه تعتبر من أهم نقط البيع التى يجب على كاتب الغرف أخذها فى الحسبان عند إستقبال النزلاء .

الفصل السابع

قسم الأطعمة والمشروبات

- تكلفة الطعام.
- المشتريات.
- استلام البضاعة.
- التخزين.
- مراقبة مبيعات المطاعم والبارات.

قسم الأطعمة والمشروبات

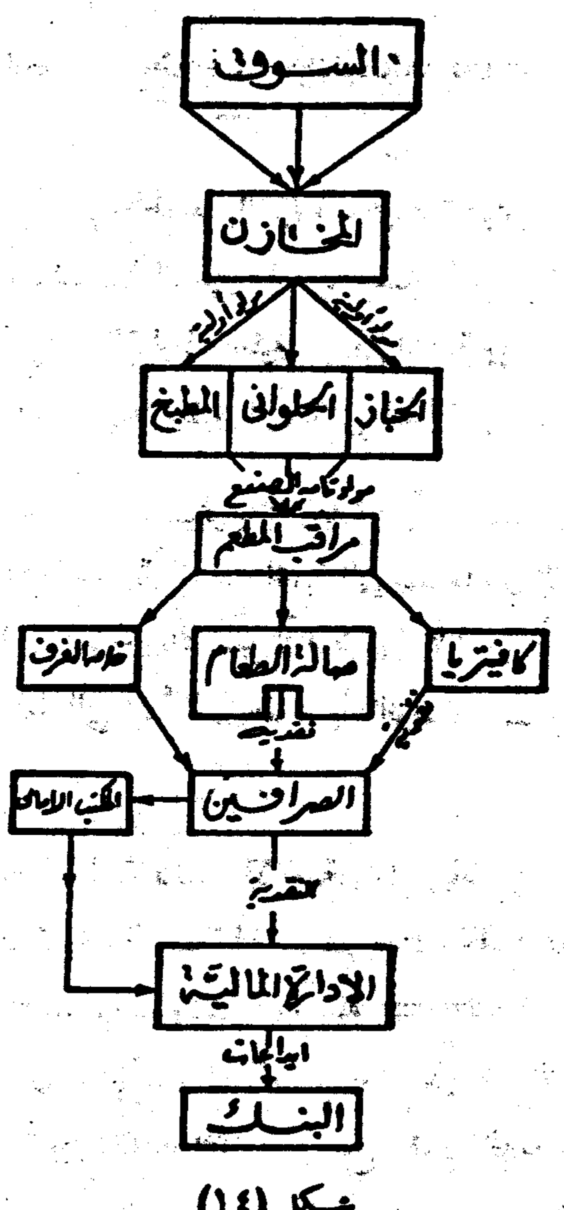
Food and Beverage Department

يتوقف نجاح تشغيل قسم الأطعمة والمشروبات على عدة عوامل ، منها ما يتصل بتصميم المطاعم والبارات وتأثيثها وتنسيقها الداخلى وإعداد المطبخ وتزويده بالمعدات طبقا للأصول الفنية ، ومنها ما يتصل بالنواحى الإدارية والفنية مثل فن الخدمة وإعداد قوائم الطعام وسياسة شراء المواد الخام وتخزينها وتحضيرها وطرق الرقابة على المبيعات وتكلفتها .

ونظرا لأهمية هذا القسم وتعدد مسئولياته وعلاقته بأقسام الفندق المختلفة فقد رأينا أن نتعرض لبعض النواحى الإدارية والدراسات الفنية التى تهم مديرى الفنادق عند رسم سياسة التشغيل . كما رأينا أيضا أن نتعرض بالتفصيل لأهم طرق الرقابة على الأطعمة والمشروبات أثناء مرورها فى مراحلها المختلفة التى تبدأ بعمليات شراء المواد الخام إلى أن تنتهى ببيعها فى صالات الطعام .

وتختلف التنظيمات الإدارية لأقسام الأطعمة والمشروبات باختلاف حجم عمليات التشغيل . ففى الفنادق الكبيرة والمتوسطة الحجم تقع مسئولية الإشراف الكامل على عمليات التشغيل على عاتق مدير الأطعمة والمشروبات **Food and Beverage Manager** أما فى الفنادق الصغيرة فيتولى مدير الفندق القيام بهذه المهام . ويعتبر مدير قسم الأطعمة والمشروبات مسئولا عن تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة كالمطبخ وقسم الخدمة وصالات الطعام وقسم الحفلات والبارات والمخازن ومناطق غسيل الأوانى وأدوات المائدة وتلميع الفضية . كما يعتبر مسئولا أيضا عن وضع الميزانيات التقديرية وتنفيذ السياسة العامة للفندق بالنسبة لعمليات الشراء وسياسة التخزين ووضع قوائم الطعام وعمليات التحضير إلى غير ذلك من النواحى الفنية والإدارية التى تتطلب الكثير من الخبرات فى هذا المجال . ومن أهم واجباته مراقبة

نتائج التشغيل وعمليات الإنتاج فى مراحلها المختلفة وإكتشاف الأخطاء وعلاجها لضمان نجاح عمليات التشغيل .



شكل (١٤)

ونظرا لإرتباط عمليات تشغيل المطاعم والبارات بأقسام الفندق المختلفة فأنه يتعين وضع الأنظمة الخاصة التى تحقق التعاون بينها . فادارة الحسابات تعتبر مسئولة عن كافة عمليات المراقبـة الداخلية على مبيعـات الأطعمـــة والشروبات عن طريق مراقبى المطـاعم والبارات **Food and Beverage checkers** .

- كما أنه نظرا للاتصال المباشر بين مراقبي وصرافي المطاعم والبارات وبين موظفي وعمال الخدمة فانه يجب العمل على تحقيق التعاون الصادق بين الفريقين ليقوم كل منهما بعمله على أحسن وجه . كما يجب على إدارة المطاعم والبارات إعطاء التعليمات إلى رؤساء الخدمة بضرورة الحصول على توقيع النزيل واضحا ومقروءا لتسهيل مهمة إدارة الحسابات عند قيد حسابات النزلاء والتقليل من نسبة إعدام الديون .

وهناك أربعة مجموعات من موظفي إدارة الحسابات يتولون عمليات الرقابة ومعاونة إدارة المطاعم والبارات على تحقيق أهدافها .

١ — قسم محاسبة تكاليف الأطعمة والمشروبات .

٢ — صرافو المطاعم والبارات .

٣ — مراقبو المطاعم والبارات .

٤ — موظفو قسم إستلام الخامات .

ونظرا لأهمية هذه الموضوعات بالنسبة لنجاح عمليات التشغيل فقد رأينا أن نتعرض لها بالتفصيل في فصول قادمة .

ويعتبر قسم الغرف من الأقسام ذات الاتصال المباشر بقسم الأطعمة والمشروبات إذ يتولى المكتب الأمامى إخطار هذه الإدارة بعدد نزلاء الفندق ومواعيد وصول الأفواج السياحية لتنسيق عملية تحضير الطعام . كما يتولى قسم الاشراف الداخلي القيام بعمليات النظافة وإمداد المطاعم بالبياضات اللازمة من مفارش وفوط بعد التأكد من نظافتها وكيها .

أما قسم الخدمة العامة فيقوم بتنظيم تشغيل المصاعد لقسم خدمة الغرف منعا لعدم تعطيل الخدمة ، كما يتولى أيضا الاشراف على كتابة وتنسيق الاعلانات الداخلية عن الحفلات في بهو الفندق الرئيسي .

هذا كما يجب أن يكون التعاون تاما بين قسم الطعام وقسم الهندسة والصيانة لتوفير ما يلزم لصالات الاحتفالات من إضاءة وتكييف الهواء أو إعداد مكبرات الصوت بالإضافة

إلى ضرورة إجراء عمليات الصيانة المستمرة لآلات وأجهزة المطابخ وإصلاح الأثاث والمفروشات عند الطلب .

حجم المبيعات :

لما كان نجاح عمليات تشغيل المطاعم والبارات يتوقف على حجم المبيعات اليومية لذلك يجب على إدارة الفندق القيام بتحليل العمليات المختلفة لمعرفة أسباب إنخفاض أرقام المبيعات التى قد ترجع لأحد الأسباب الآتية :

١ — إرتفاع أسعار البيع بالنسبة للفنادق المنافسة إما نتيجة لضعف نظام المشتريات أو الإسراف فى إستعمال المواد الخام أو زيادة عدد العاملين .

٢ — تكرار قوائم الطعام نتيجة عدم الخبرة وضعف نظام التخطيط .

٣ — سوء أصناف الطعام نتيجة ضعف مستوى الطباخين أو سوء إختيار الخامات أو ضعف نظام التخزين .

٤ — ضعف مستوى الخدمة نتيجة لعدم الرقابة أو لضعف مستوى خبرة العمال أو لاحتمال وجود بعض نقط الضعف فى تصميم المطبخ وموقعه بالنسبة لصالة الطعام .

٥ — عدم توافر الشروط الصحية بسبب ضعف نظام الرقابة على عمليات النظافة أو أجزاء التهوية .

٦ — سوء إختيار الموقع .

٧ — ضعف برامج الإعلان والدعاية .

قوائم الطعام :

يجب أن تكون قائمة الطعام أكثر من مجرد بطاقة مكتوبة بأنواع الأطباق التى يقوم الطبيخ بإعدادها لتقديمها إلى نزلاء الفندق .

وبالرغم من أن الكثير من الطباخين ذوى الخبرات الفنية قد تكون لديهم القدرة الكافية على كتابة أحسن قوائم الطعام طبقا لأحدث الأصول الفنيـة إلا أنه قد يستحيل

لرجل واحد بغض النظر عن خبراته أن يتولى الإشراف الكامل على عمليات تشغيل المطبخ بالإضافة إلى قيامه بعمل الدراسات والتحاليل اللازمة حتى يمكن لقاعة الطعام أن تعكس رغبات وعادات المستهلكين .

إن الطريقة العملية لتجميع البيانات وعمل الدراسات عن مبيعات الأطعمة تتلخص . أن يقوم مراقبي المطاعم بتحضير ملخص لعدد الأطباق المباعة من كل صنف من الأصناف المو حة على قاعة الطعام ، ومن واقع هذه الملخصات خلال الأشهر المختلفة يمكن التعرف على أذ اق المستهلكين من خلال إقبالهم على بعض الأصناف دون غيرها والعمل على إستبعاد بعض . صناف التي لا يقبل عليها النزلاء من قوائم الطعام .

كما تتوقف عملية كتابة قوائم الطعام على مدى إمكانيات المطابخ ونوع الخدمة بصالات الطعام ، فمطابخ الكافيتريات كثيرا ما تختلف عن مطابخ صالات الطعام الرئيسية من حيث الأصناف المقدمة وطريقة إعدادها كما أن صالات الشاى لا يمكن أن تخدم الأصناف التي تقوم صالات الطعام بتقديمها إلى النزلاء ، وعلى وجه العموم فهناك بعض العوامل الرئيسية التي يجب أخذها فى الحسبان عند وضع قوائم الطعام هى :

١ — غرف التبريد .

٢ — السوق .

٣ — فصول السنة .

٤ — الأسعار .

غرف التبريد :

يجب أن تكون محتويات غرف التبريد وكذا مخازن الطعام من العوامل التي يجب أخذها فى الاعتبار عند كتابة قوائم الطعام وذلك تطبيقا للقاعدة التي تقضى بوجوب العمل على تحريك المخزون بالثلاجات Stock must move . وبينما قد يساعد إجراء الجرد على حصر الشبق/من المواد الخام لكتابة قوائم الطعام إلا أنه من الأفضل المرور شخصيا على الثلاجات وفحص محتوياتها لمنع الكثير من الخسائر المباشرة نتيجة لفساد بعض الأطعمة المخزونة وسوء الطعم بسبب طول مدة التخزين .

الســـوق :

يجب معرفة الأصناف المروضة فى الأسواق ومواسمها وأسعار شرائها بالنسبة لأسعار بيع أصناف قاعة الطعام ، ومن واقع هذه الدراسة يمكن إختيار أصناف الأطعمة التى تتناسب أسعارها مع أسعار بيع قاعة الطعام أو إحلال بعض الأطعمة المحفوظة محل الأطعمة الطازجة حالة إرتفاع الأسعار فى أول الموسم .

تغيـــير الفصول :

يجب مراعاة فصول السنة المختلفة عند وضع قوائم الطعام ، إذ يجب أن تختلف أصناف الصنف المقدمة فى فصل الصيف عنها فى فصل الشتاء ، من حيث دسامة الأصناف والمواد الداخلة فى تركيبها ، وأنواعها من حيث كونها أصناف ساخنة أو باردة .

كما قد تمطى الأجازات والمواسم والأعياد الرسمية فرصة كبيرة لإدارة الفندق لتقديم بعض الأصناف الخاصة Speciulities طبقا لعادات وتقاليد الدول المختلفة .

الأســـعار :

هناك عاملان مهمان يجب أخذهما فى الحسبان عند وضع أسعار قوائم الطعام ، فارتفاع أسعار بيع الوجبات كثيرا ما لا يشجع العملاء على إرتياد مطاعم الفندق ، كما أن محاولة تخفيض هذه الأسعار تخفيضا كبيرا طالما يتسبب فى إنخفاض رقم الأرباح ، وفى كلتا الحالتين فهناك خسارة لا بد من أن تلحق بعمليات التشغيل .

لذلك يجب عمل الدراسات الكافية على قوائم الطعام قبل تحديد أسعار البيع حتى يمكنها منافسة أسعار الفنادق الأخرى وتحقيق نسبة الربح المقولة طبقا لسياسة الفندق بالنسبة لحجم الوجبات ومدى جودة الأصناف .

خدمة الغرف Room Service :

تمتبر الخدمة بالغرف من أصعب أنواع الخدمات بالفنادق نظرا لانتشارها فى أدوار الفندق دون أى رقابة فعلية على عمال هـــذا القسم بخلاف ما يحدث عادة فى صالات الطعام حيث تتم

عمليات الرقابة تحت إشراف المسئولين ، لذلك فانه يتعين إسناد عمليات خدمة الغرف إلى من هم على دراية كبيرة بفن الخدمة فى المطاعم .

ولما كانت طلبات الغرف تتم من طريق قسم تليفونات خدمة الغرف ، لذلك فانه يجب تحرى الدقة فى تلقى طلبات النزلاء إذ أنه كثيرا ما يتطلب تصحيح الخطأ وقتا أطول يتمثل فى ضرورة رجوع الجرسون مرة ثانية إلى المطبخ ، وما يترتب على ذلك من تعطيل الخدمة . كما يتعين على عاملة التليفون بقسم خدمة الغرف أن تكون على علم تام بكافة الاصطلاحات الفنية ، ملمة بتفاصيل قوائم الطعـــــام حتى يمكنها تلقى الطلبات بسرعة دون إرتكاب أية أخطاء فى كتابة الطلب .

ولقد وجد أنه باستخدام عاملات تليفون على مستوى كبير من الكفاءة ، وإتباع نظام مبسط لتلقى الطلبات وكتابة الشيكات Restaurant checks أو الفواتير كثيرا ما يساعد على تحقيق الخدمات السريعة عند نقطة الابتداء .

كما تعتبر مصاعد الخدمة Service Elevators عاملا مهما من عوامل تحسين الخدمة بالغرف وذلك عن طريق تخصيص أحد هـــذه المصاعد لتوصيل الطلبات إلى الغرف وخاصة فى الصباح حيث تكثر الطلبات على وجبات الإفطار . وكوسيلة من وسائل تحقيق الخدمات السريعة وتحسينها فقد رأت معظم الفنادق إستعمال قائمة طعـــــام الافطار .

ليختار النزيل ما يحتاجه منها لإفطاره لليوم التالى ، ثم تعليقها على أكرة باب غرفته من الخارج ، حيث تتولى مشرفات الأدوار جمعها فى المســاء وإرسالها إلى قسم خدمة الغرف لإعداد وجبات الإفطار وتقديمها فى المواعيد التى يحددها كل نزيل .

كما أن عملية رفع الأوانى والأطباق المستعملة من الغرف ، يمكن أن تشكل أحد الـ ـبات فى عمليـــة التشغيل ما لم يتم تنظيم هذه العملية تنظيما دقيقا . فكثيرا ما قد يطلب النزلاء بعض الخدمات فى غرفهم فى ساعة متأخرة من الليل كما قد يطلبون عدم إزعاجهم فى مثل هذا الوقت المتأخر لرفع الأطباق وأدوات المـائدة من الغرف ، وهـــذا يعنى مسئولية مشرفات الغرف للقيام بهذه العملية .

الميزانيات التقديرية :

يعتبر تصوير ودراسة الميزانيات من أهم أهداف الإدارة العلمية الحديثة نظراً للارتفاع المستمر فى أسعار شراء المواد الخــــام وزيادة تكلفة العمالة ومصاريف الصيانة والاستبدال والتنسيق الداخلى ، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين الفنادق .

وتبدأ الخطوة الأولى فى بناء الميزانية التقديرية بتحديد العائد المناسب المطلوب تحقيقه بالنسبة لرأس المال المستثمر وكذا الأرباح العادلة من عمليات التشغيل ، ثم عمل التقديرات اللازمة للايرادات والمصروفات خلال فترة معينة للوصول إلى الرقم النهائى الذى يحقق هذه الأغراض .

وحتى يمكن تصوير بنود الميزانية فاننا سنفترض أن رأس المال المستثمر فى شراء الأثاث والأدوات والمهمات لأحد صالات الطعام مبلغ ٢٠٠٠٠ جنيها ، وأن الحد الأدنى لأى مبلغ يمثل العائد المناسب ، بالإضافة إلى أرباح التشغيل المعقولة يجب أن يكون فى حدود ١٠٪ من رأس المال المستثمر أى مبلغ ٢٠٠٠ جنيها سنويا قبل خصم ضريبة الأرباح الصناعية والتجارية. وبإضافة هذا المبلغ إلى القيمة السنوية المخصصة لإستبدال الأثاث والمهمات وكذا قيمة المصاريف الثابتة الأخرى كالعوايد والتأمين ضد الحريق ، يمكن الوصول إلى الرقم الواجب الحصول عليه لتغطية كافة المصاريف الثابتة والأرباح المطلوب تحقيقها .

فلو فرضنا أن العمر المقدر لإستبدال أثاث ومهمات المطعم هو ١٢٫٥ سنة ، وأن المصاريف الثابتـــة تقدر بمبلغ ٢٤٠٠ جنيها فانه يمكن تصوير الجزء الأول من هذه الميزانية كما يلى:

	جنيه	جنيه
رأس المال المستثمر (الأثاث والأدوات والمهمات)		٢٠٠٠٠
الأرباح التقديرية بواقع ١٠ ٪ من رأس المال المستثمر . . .	٢٠٠٠	
الإستهلاكات بواقع ٨ ٪	١٦٠٠	
المصاريف الثابتة (العوايد وتأمين الحريق .. الخ)	٢٤٠٠	
إجمالى أرباح التشغيل الواجب الحصول عليها	٦٠٠٠	

أما الخطوة الثانية فى تصوير الميزانية التقديرية فهى تقدير حجم المبيعات الممكنة لتحقيق أرباح التشغيل المطلوبة . ولما كانت أرباح التشغيل فى المطاعم تبلغ حوالى ١٥ ٪ من إجمالى المبيعات ، فان حجم المبيعات المطلوبة طبقا للتقديرات السابقة يجب أن تصل إلى ٤٠٠٠٠ جنيها لتحقيق ربحا قدره ٦٠٠٠ جنيها . فاذا كانت مبيعات المشروبات تمثل ٢٥ ٪ من إجمالى المبيعات فانه يمكن توزيع رقم المبيعات إلى ٣٠٠٠٠ جنيها أطعمة ، ١٠٠٠٠ جنيها مشروبات.

بعد الانتهاء من تحديد أرقام المبيعات وأرباح التشغيل ، فانه يمكن الوصول إلى إجمالى قيمة تكلفة الأطعمة والمشروبات ومصاريف التشغيل الأخرى كما هو موضح فيما يلى :

	جنيه	٪
إجمالى المبيعات	٤٠٠٠٠	١٠٠
يخصم — إجمالى أرباح التشغيل . . .	٦٠٠٠	١٥
الرصيد المتبقى لتغطية تكلفة المبيعات والأجور ومصاريف التشغيل الأخرى . .	٣٤٠٠٠	٨٥

ولتصوير باقى خطوات الميزانية فانه يتعين تقدير قيمة تكلفة المبيعات ومصاريف التشغيل الأخرى طبقا للخبرة السابقة موزعة على بنودها المختلفة فى حدود الرصيد المتبقى .

تكلفة المبيعات :	جنيه	٪
المبيعات :		
أطعمة	٣٠٠٠٠	٧٥
مشروبات	١٠٠٠٠	٢٥
الإجمالى	٤٠٠٠٠	١٠٠
التكلفة :		
أطعمة	١٢٠٠٠	٤٠
مشروبات	٣٠٠٠	٣٠
إجمالى التكلفة	١٥٠٠٠	٣٧٫٥

الأجور والمرتبات والمصاريف المتعلقة بها :

على أساس الدراسات السابقة الخاصة بنوع الخدمة فى المطعم وسياسة قوائم الطعام يتم تحديد عدد العمال اللازمين لإنتاج وخدمة حجم المبيعات المتوقعة ، كما يمكن تبعا لذلك تحديد رقم الأجور النقدية طبقا لمستوى الأجور بالنسبة للوظائف المختلفة ، وبإضافة قيمة التأمينات الإجتماعية والميزات العينية الأخرى فانه يمكن الوصول إلى رقم الأجور والرتبات والمصاريف المتعلقـــة بها .

مصاريف التشغيل المبـــاشرة الأخرى :

يمثل هذا البند من المصاريف قيمة الغسيل والكى وإستبدال أدوات التشغيل كالصينى والزجاج والفضية والبياضات وملابس العمال وقيمة الوقود ومهمات النزلاء والمطبوعات ويمكن تحديد إجمالى هذه المصاريف بواقع نسبة مئوية من رقم المبيعات مبنيا على أساس الخبرة السابقة ومقارنته بالأرقام الفعلية للفنادق المنافسة .

أما المجموعة الأخيرة من بنود المصاريف فتمثل المصاريف الإدارية ومصاريف الدعاية والإعلان وتنمية المبيعات وقيمة الاضاءة والقوة المحركة ثم مصاريف الصيانة والإصلاح .

فاذا إفترضنا أن إجمالى مصاريف التشغيل المقدرة طبقا للدراسات السابقة قد إحتسبت على الأساس التالى :

	جنيه	٪
الأجور والمرتبات والمصاريف المتعلقة بها . .	١١٣٦٠	٢٨٫٤
مصاريف التشغيل الباشرة الأخرى . . .	٣٠٠٠	٧٫٥
المصاريف الإدارية	٢٤٠٠	٦٫٠
الدعاية وتنمية البيعات	٦٠٠	١٫٥
الإضاءة والقوة المحركة	٨٠٠	٢٫٠
الصيانة والاصلاح	٨٤٠	٢٫١
	١٩٠٠٠	٤٧٫٥ ٪

فانه يمكن الوصول إلى الهدف المرسوم من حيث ضمان نجاح عمليات التشغيل وإستمرارها وتحقيق العائد المناسب والأرباح العادلة . وبذلك فانه يمكن تصوير الميزانية التقديرية كما يلى :

ملخص الميزانية التقديرية

عن السنة المنتهية فى . . . . .

البيعـــات

	جنيه	%
الطعام	٣٠٠٠٠	٧٥ر٠
المشروبات	١٠٠٠٠	٢٥ر٠
	٤٠٠٠٠	١٠٠ر٠

تكلفة البيعات

	جنيه	%
صافى تكلفة الطعام	١٢٠٠٠	٤٠ر٠
صافى تكلفة المشروبات	٣٠٠٠	٣٠ر٠
	١٥٠٠٠	٣٧ر٥
إجمالى الربح	٢٥٠٠٠	٦٢ر٥
مصاريف التشغيـــل	١٩٠٠٠	٤٧ر٥
أرباح التشغيـــل	٦٠٠٠	١٥ر٠
المصاريف الثابتة (الفوايد والتـأمين وخلافه)	٢٤٠٠	٦ر٠
الأرباح قبل إحتســاب الاستهلاكات . . .	٣٦٠٠	٩ر٠
الاستهلاكات	٣٦٠٠	٤ر٠
الأرباح قبل إحتساب ضرائب الدخـــل . .	٢٠٠٠	٥ر٠ ٪

تكلفـــة الطعام

* ظهرت أهمية محاسبة تكاليف الطعام Food Cost Accounting أو كما يطلق عليها عادة فى النظام الأمريكى Food Control لأول مرة فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الأولى عند ما صدرت قوانين تحريم شرب الخمر واختفت تبعا لذلك أرباح البارات .

لذلك فقد أصبح لزاما على أصحاب الفنادق والمطاعم أن يتعمقوا فى دراسة النظريات القائلة بامكان تحقيق أرباح عادلة من مبيعات الطعام نتيجة إتباع أنظمة دقيقة لمحاسبة التكاليف .

ولقد أثبتت الخبرة العملية فى الفنادق أنه يمكن باتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام تحقيق الأرباح المناسبة حتى فى أوقات الكساد، وبالرغم من تدخل السلطات الحكومية فى تحديد أسعار الوجبات .

ومحاسبة تكاليف الطعام لا ترسم وسائل العلاج لمشاكل التشغيل المختلفة إلا أن التقارير التى يقدمها محاسب التكاليف أولا بأول تعتبر الصورة الكاشفة التى توجه الإدارة إلى نقط الضعف الواجب تلافيها أو رسم سياسة علاجها .

وأهم وظائف محاسبة التكاليف هى مساعدة وتمكين الإدارة من الحصول على أكبر نسبة ربح ممكنة من مبيعات الطعام فى حدود السياسة الموضوعة من حيث جودة أصناف الطعام وحجم الوجبات Size of Portions

ومن المعلوم أن تكاليف الوجبات المختلفة ليست لها علاقة ثابتة ، كما لا تتناسب تناسبا طرديا مع أسعار البيع لكافة المنتجات ، إذ أن تكاليف طبق من الأطباق يباع بمبلغ ٦٠ قرشا قد تكون ٢٠ قرشا بينما تكاليف طبق آخر يباع بنفس السعر قد تكون ٤٠ قرشا .

كما أن أسعار البيع لا تتغير عادة تغيرا كبيرا باختلاف التكلفة ، إذ يجب أن تبقى أسعار البيع ـ لحد ما ـ على ما هى عليه طبقا للعرف والمنافسة بغض النظر عن إرتفاع سعر شراء المواد الخام باختلاف المواسم . ويجب على إدارة الفندق أن توجه سياستها لا على أساس تحقيق ربح يتناسب مع أسعار بيع كل صنف ، ولكن يجب العمل على بيع أكبر كية من الأصناف ذات الربح الوفير لتحقيق ربح عادل لكافة الأصناف عامة .

علاقة قسم التكاليف بالأقسام الأخرى :

تعنى محاسبة التكاليف بتحقيق المساعدة الفعالة لأقسام الفندق المختلفة عن طريق البيانات والإحصائيات التى يتولى محاسب التكاليف إعدادها لتكون تحت تصرف مدير الفندق ومدير المأكولات والمشروبات ومدير الحفلات وكبير الطباخين. ولهذا السبب فان قسم محاسبة التكاليف لا يجب بأى حال من الأحوال أن يكون تحت إشراف أى موظف من موظفى قسم الأطعمة والمشروبات .

ولضمان إحكام الرقابة على عمليات تشغيل قسم الطعام فلابد من أن نتعرض لشرح حلقات المراقبة الثلاث التى يهتم محاسب التكاليف بوضعها فى المكان الأول من حيث التأكد من كونها تعمل طبقا للسياسة المرسومة ، كما يتحتم عليه إعطاء إشارة الخطر إذا ماخرجت إحدى هذه الحلقات عن وضعها الطبيعى .

وتتكون الحلقة الأولى من حلقات المراقبة من العمليات الآتية :

١ — المشتريات

٢ — الاستلام

٣ — التخزين

كما تتكون الحلقة الثانية من عملية إعداد الطعام بينما تتضمن الثالثة الرقابة على مبيعات الطعام.

المشــــتريات

إن عملية الشراء من الأهمية بمكان حيث يتوقف على الدقة فى القيام بها و كفاءة القائمين عليها معظم نجاح عملية تشغيل قسم الطعام ، لذلك فقد جرت العادة فى الفنادق الكبرى على تركيز عمليات الشراء فى يــــد قسم متخصص يشرف عليــــه شخص مسئول يطلق عليه مندوب المشتريات Purchasing Agent

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التى تتطلب خبرة كافية بالتسويق ودراية تامة بعمليات تشغيل قسم الطعام ، وذلك بأن يكون على عــلم تام بأحوال السوق وتقلباته إلى غير ذلك من المعلومات التى تساعده على القيام بواجباته أحسن قيام .

وغنى عن البيان أنه لا يمكن لقسم المشتريات القيام بواجباته بدقة تامة مالم ترسم له خطة معينة وسياسة ثابتة لعملية الشراء . وقد تختلف سياسة وخطط الشراء فى كثير من الفنادق ، إلا أنه يجب أن تتفق جميعها فى مدى تعاون هذا القسم مع قسم الاستلام والمخازن وأقسام الانتاج . وحيث أن كافة الأطعمة المشتراه يجب أن تمر بمراحل متعددة قبل إمكان بيعها ، لذلك فان القاعدة الأساسية التى تحدد تكلفة هذه الأطعمة وجودتها هى المواد الأولية .

وعملية الشراء السليمة هى التى تعطى المطابخ ماتحتاجه من الأصناف الجيدة طبقا للسياسة المرسومة بأقل أسعار ممكنة . وفى حدود هذا التعريف سنتولى شرح سياسة الشراء وطرقه المختاره ومصادره .

سياسة الشراء :

يعتبر تحديد السياسة العامة للشراء من مسئوليات مدير الفندق ، أما الوسيلة العملية لتنفيذ هذه السياسة فتترك دائما لمدير القسم المسئول . وحيث أن هذه السياسة قد تختلف باختلاف الفنادق من حيث بعدها أو قربها عن الأسواق وكذا حجم ثلاجات التخزين ، لذلك فانه يجب تحديد السياسة التى تلائم إحتياجات كل فندق على حدة .

وحتى يمكن رسم سياسة سليمة للشراء فانه يجب أخذ الاعتبارات الآتية فى الحسبان :

١ — نوع ودرجة الفندق من حيث كونه من الفنادق التجارية أو فنادق الدرجة الأولى.. الخ وكذا معدل دوران البضاعة بالمخازن Turnover Rate of Stock وسياسة الخصم في حالة شراء كميات كبيرة وكذا سياسة الدفع .

٢ — موقع الفندق من حيث بعده أو قربه من الأسواق أو المزارع ومدى الامكانيات الموجودة بالفندق لعمليات نقل البضاعة المشتراه من الأسواق .

٣ — حجم ثلاجات التخزين من حيث إمكان تخزين كميات من الأطعمة لسد إحتياجات الفندق لفترة معينة .

كما يجب الاشارة هنا إلى أن شراء كميات تزيد من الحاجة أو الشراء طبقا لمعدلات ثابتة دون النظر لحجم عمليات البيع كثيرا ما يؤثر على تكلفة الطعام لعدة أسباب أهمها ما يلى :

١ — زيادة تكاليف مصاريف التخزين نظرا لازدحام أماكن التخزين .

٢ — كثرة المواد المخزونة التى تتطلب عناية أكثر وإشرافا أدق كما تتطلب زيادة فى الأيدى العاملة داخل المخزن .

٣ — إحتمال الخسائر نتيجة التلف والتبخير والانكماش .

٤ — تجميد أموال الفندق السائلة بدون الاستفادة منها أو تشغيلها .

طرق الشراء :

هناك عدة طرق للشراء أهمها ما يلى :

١ — الأسواق المفتوحة :

تتم الغالبية العظمى لعمليات الشراء عن طريق الأسواق المفتوحة حيث يتقدم التجار بعطاءاتهم ثم يصدر أمر الشراء لصاحب العطاء الأفضل من حيث الأسعار وجودة الأصناف ومواعيد التسليم وشروط الدفع .

٢ — عقود الشراء :

يتكون هذا النوع من الشراء عن طريق عمل عقود توريد أطعمة قد تكون موجودة حاليا أو يتم توريدها مستقبلا بالأسعار الحالية للسوق أو أى أسعار مستقبلة يتم الاتفاق عليها . وغالبا ما تتبع هذه الطريقة فى الفنادق الكبيرة لضمان الحصول على الأصناف المطلوبة بأسعار يتفق عليها مقدما بغض النظر عن تقلبات السوق .

مصادر الشراء :

محلات تجارة الجملة ـ المصانع ـ المزارع ـ الجمعيات التعاونية ـ تجار التجزئة . ويجب على مندوب المشتريات أن يوجه معظم إهتمامه إلى عوامل الجودة والسعر عند إختيار مصادر الشراء المناسبة .

مراقبة المشتريات :

هناك نوعان رئيسيان لمشتريات الطعام :

(أ) المشتريات اليومية أو المباشرة Daily or Direct Purchases

(ب) مشتريات التخزين Store room purchases

ويتكون النوع الأول من المواد السريعة التلف Perishable items كالسمك واللبن والزبد والكريمة والعيش ، لذلك يجب أن يتناسب حجم هذه المشتريات مع الاحتياجات اليومية لقوائم الطعام حيث أن تخزينها لمدة تزيد عن يومين أو ثلاثة قد يعرضها للتلف .

ولضمان إحكام الرقابة على هذا النوع من المشتريات يجب على أمين المخازن عمل جرد يومى فى ميعاد محدد لكافة المواد السريعة التلف الموجودة سواء بالمخازن أو بغرف التبريد ، وعلى أساس هذا الجرد يحدد كبير الطباخين بمعاونة أمين المخازن إحتياجات المطبخ توطئة لتحضير قائمة أسعار السوق لإرسالها لمندوب المشتريات لأخذ العطاءات المطلوبة وإتمام عملية الشراء .

ومن أهم عيوب المشتريات المباشرة كونها فى بعض الفنادق عبارة عن أوامر مستديمة لتوريد كميات ثابتة من البضائع السريعة التلف دون النظر إلى حجم المبيعات اليومية المتوقعة، إلا أنه يمكن الاعتماد على الخبرة وحجم المبيعات فى المدد السابقة لإعداد متوسط أرقام المبيعات لكل يوم من أيام الأسبوع على أن يؤخذ فى الحسبان الحفلات المفاجئة وعدد نزلاء الفندق يوميا لعمل التعديلات على هذه الأوامر المستديمة .

أما النوع الثاني وهو مشتريات التخزين فيتكون غالبا من المأكولات المحفوظة وأنواع البقالة المختلفة واللحوم والفواكه التى يمكن تخزينها لمدد متفاوتة حيث يتولى محاسب التكاليف بمعاونة أمين المخازن وضع معدلات للكميات الواجب تخزينها من كل صنف من أصناف المأكولات . وقد جرت العادة أن يكون معدل التخزين لاحتياجات شهر أو أكثر حسب حالة السوق وإمكانيات الفنادق المالية ، إلا أن هذه المعدلات قد تختلف أيضا باختلاف أحجام المخازن وبعدها عن الأسواق ، إذ قد يصل معدل التخزين فى بعض الفنادق إلى أكثر من ثلاثة شهور لبعض الأصناف المشتراه محليا .

فى نهاية المدة يتولى أمين المخازن تحضير قائمة بالأصناف المطلوب شراؤها لاعادة الاصناف المخزونة إلى المعدل هذه القائمة تسمى طلب شراء Purchase request يرسل إلى مندوب المشتريات لأخذ العطاءات اللازمة ثم تحضير أوامر الشراء للأصناف القابلة للتخزين وأنواع البقالة الأخرى . أما الأصناف الأخرى كاللحوم والفواكه ... الخ مما تشترى يوميا تقريبا فيمكن إدراجها على قائمة أسعار السوق .

ويجب على محاسب التكاليف مراقبة أسعار الشراء والتأكد من أن أوامر الشراء قد صدرت لصاحب العطاء الأفضل باستثناء بعض الحالات التى قد تمليها بعض الظروف الخاصة .

إستلام البضاعة

تعتبر وظيفة قسم الاستلام من أهم الوظائف فى الفندق ، إذ أنه مالم تتم مراقبة عمليات الاستلام مراقبة دقيقة من حيث الكمية أو العدد والقيمة ، فان ذلك قد يعرض الفندق لخسائر جسيمة . هذا بالإضافة إلى أن المطاعم لا يمكنها تقديم أصناف جيدة من المأكولات دون أن تكون المواد الأولية الداخلة فى تركيب هذه الأصناف على درجة كبيرة من الجودة .

وحتى يمكن إحكام الرقابة على عمليات الاستلام فلا بد من توافر الشروط الآتية:

١ — كفاءة القائمين على عمليات الاستلام .

٢ — توافر الإمكانيات الخاصة باستلام البضاعة من مكاييل أو موازين وخلافه .

٣ — وجود قوائم توضح مواصفات البضاعة الواجب إستلامها .

أما فيما يختص بالقائمين على عملية الاستلام فيجب أن يكون مندوب الاستلام على دراية كبيرة بأنواع الأطعمة ومواصفاتها حتى يسهل عليه الحكم على ما يطلب منه إستلامه .

ويجب أن يحتوى قسم الاستلام على التسهيلات الخاصة التى تجعله فى وضع يمكنه من تنفيذ المهام المسنده إليه كأن يكون فى مكان بين باب الخدمة والمخازن لسهولة نقل البضائع بعد إستلامها إلى أماكن التخزين ، كما يجب أن يحتوى هذا القسم على موازين ومكاييل ذات مقاييس مختلفة لضمان الدقة فى عمليات الاستلام . كما يجب على مندوب قسم الاستلام الإستعانة بالفنيين من قسم المأكولات أو المطابخ عند إستلام بعض أصناف الأطعمة .

مسئوليات محاسب التكاليف :

إن المراجعة العددية لكميات الأطعمة المشتراه عن طريق الفندق تعتبر من المسئوليات الأولية لمحاسب التكاليف ، لذلك يجب عليه أن يتواجد من آن لآخر فى أوقات مختلفة للوقوف على سير العمل فى هذا القسم ومطابقته للأنظمة الموضوعة .

ويجب أن تتم عمليات الاستلام ، أما عن طريق مراجعة البضاعة المسلمة على أوامر الشراء من حيث الكميات والمواصفات ، أو بمراجعتها على قائمة أسعار السوق للتأكد من صحة عمليات إستلام البضاعة .

ولتحقيق الرقابة على عملية إستلام البضاعة يجب على محاسب التكاليف التأكد من إتباع الخطوات التالية :

١ — يجب وزن البضاعة المشتراة بالوزن كل على حدة إلا فى حالة البضاعة المعبأة فى عبوات ذات أوزان محددة فيمكن التأكد من صحتها بوزن بعض منها على طريقة الجشنى .

٢ — يجب عد البضاعة المشتراة بالعدد .

٣ — يجب فتح العبوات المغلقة للتأكد من مطابقة ما بها للمواصفات من حيث الصنف أو الحجم .

٤ — مطابقة الكميات المسلمة على الفواتير أو بوالص الشحن .

لذلك فانه يتعين على محاسب التكاليف فحص البضائع على الأرفف والثلاجات التوصيات اللازمة لعلاج أسباب فساد الأطعمة .

ومن أهم النقط التى يجب العناية بها ما يحدث أحيانا من إختفاء بعض الأصناف ذات الحركة البطيئة Slow moving item بسبب وضعها فى غير مكانها إلا أنه بمراجعة كشوف جرد البضائع فانه يمكن لمحاسب التكاليف منع تحويل هذه البضائع إلى بضائع ميتة .Dead Stock

وهناك ثلاثة مبادىء رئيسية يجب مراعاتها لمنع إختلاس البضائع من المخازن :

١ — جعل باب المخازن مغلقا .

٢ — منع دخول المخازن إلا للموظفين المصرح لهم .

٣ — حفظ مفاتيح المخازن فى مكان أمين فى حالة عدم إستعمالها .

صرف البضـــاعة

أن القاعدة الأساسية للصرف من المخازن هى عدم مغادرة البضاعة لأماكن التخزين إلا بعد الحصول على إذن صرف معتمد من القسم الذى طلب البضاعة وذلك للأسباب الآتية :

١ — إحكام الرقابة على أمين المخازن المسئول عن البضائع التى فى عهدته .

٢ — تحديد أسعـار البضاعة المنصرفة من المخازن لأغراض التكلفة اليومية وكذلك الجرد الفعـلى .

ولما كانت البضاعة بالمخازن تعتبر كالنقدية بالخزائن،لذلك فمهما كان حجم المؤسسة فلابد من أن تتولى إدارة الحسابات الإشراف المباشر على عملية صرف البضـاعة ، إلا أنه فى بعض الفنادق حيث يوجد قسم مختص بالتكاليف فان هذا الإشراف يدخل ضمن إختصاصات محاسب التكاليف وذلك لغرض حساب تكلفة الطعام اليومى .

وكقاعدة عامة يجب على كل قسم التعرف على إحتياجاته من المخازن ثم إصدار أذونات صرف بهذه الاحتياجات متضمنة المواد المطلوبة وأوزانها أو كمياتها ومواصفاتها . ومما لا شك فيه أن هـذا الإجراء يقلل من الضغط على المخازن كما يقلل من عدد أذونات الصرف وبذلك يسهل على أمين المخازن قيد بطاقات الصنف أولا بأول . كما أنه من المستحسن إن كان هذا ممكنا تنظيم عملية إصدار أذونات الصرف بحيث لا تفتح المخازن للصرف إلا بضع ساعات حتى يمكن إتاحة الفرصة لأمين المخازن لترتيب البضاعة وإستكمال العمل الكتابي خلال الوقت الباقى من ساعات العمل .

ومن المبادىء العملية المتبعة فى معظم الفنـادق أن يتم صرف البضاعة على أساس المخزون أولا يصرف أولا . ولإمكان تحقيق هـذا المبدأ فانه يجب ترتيب البضاعة بحيث يسهل التفرقة بين البضاعة القديمة والبضاعة الحديثة . أما فى حالة عدم إمكان تطبيق هـذا

الطريقة من الناحية المادية لاختلاط البضاعة بعضها ببعض وصعوبة تمييزها فيكتفى دائما بصرف كمية من البضاعة تعادل كمية البضاعة المشتراه أولا بسعر هذه الكمية قبل البدء باستخدام سعر آخر لبضاعة إشتريت بعد ذلك .

ولتسهيل عملية صرف اللحوم من المخازن فقد سبق أن أوضحنا ضرورة تثبيت بطاقة موضحا بها وزن كل قطعة من اللحوم عند إستلامها وسعرها وتاريخ إستلامها وذلك لمنع وزن قطع اللحم مرة ثانية عند صرفها للمطبخ كما يمنع إجراء أى تعديلات فى أرصدة المخازن نتيجة للانكماش أو التبخير الذى يقلل من وزن اللحم ، كما أن إستعمال مثل هذه البطاقات يسهل عملية تحميل المطبخ بقيمة اللحوم المنصرفة بنفس القيمة والوزن عند إستلامها بغض النظر عن الانكماش الذى قد يحدث لها .

تسعير أذونات الصرف :

تعتبر أذونات الصرف من أهم وسائل مراقبة الجرد والتأكد من صحة حسابات المخازن ، لذلك يجب تسعير أذونات الصرف يوميا بواسطة قسم التكاليف لغرض تحديد سعر التكلفة اليومى . وهنا يجب الإشارة إلى أن عدم الدقة فى تسعير أذونات الصرف أو عدم أخذ بعضها فى الحسبان قد يهدم الغرض الأساسى من التقارير اليومية لمحاسب التكاليف .

فى نهاية كل شهر وبعد إجراء الجرد الفعلى يمكن تحديد قيمة الطعام المنصرف من المخازن بتطبيق المعادلة الآتية :

بضاعة أول المدة + المشتريات = إجمالى البضاعة — جرد آخر المدة = المنصرف من المخازن

وحيث أن قيمة أذونات الصرف لا بد أن تطابق — نظريا — قيمة المنصرف من واقع المعادلة السابقة ، إلا أنه فى الحياة العملية فان الفروق الناتجة من تسعير أذونات الصرف نتيجة الخطأ وكذا النقص فى وزن البضاعة بسبب الانكماش أو التبخير قد تسبب بعض الفروق الطفيفة بين الجرد الفعلى والجرد الدفترى لمخازن المأكولات . ويجب على محاسب التكاليف

أن يتحرى عن سبب أية فروق فى جرد البضاعة إذا زادت هذه الفروق من ١٪ من إجمالى المنصرف من المخازن . وليس معنى هذا قبول أية فروق تقل عن ١٪ دون مناقشة إذ قد يكون وراء هذه الفروق عمليات إختلاس أو إهمال فى عملية التخزين .

جرد البضاعة بالمخازن :

يعتبر محاسب التكاليف مسئولا مسئولية كاملة عن عملية الجرد . وحيث أن كثيرا من الفنادق والمطاعم الكبيرة قد جرت على تحضير حسابات التشغيل على أساس شهرى لذلك فانه يحتم على محاسب التكاليف عمل جرد شهرى للتحقق من دقة نتائج تكلفة الأطعمة المستهلكة كما يجب عليه أيضا تسعير كشوف الجرد وتضريبها وجمعها توطئة لإرسالها إلى إدارة الحسابات لقيد نتائج الجرد الفعلى والجرد الدفترى ومحاولة معرفة سبب الفروق بين الجردين. هذه الفروق قد تحدث للأسباب الآتية :

١ — صرف كميات من المواد زيادة عما هو مدون بأذونات الصرف .

٢ — صرف مواد من المخازن بدون أذونات صرف .

٣ — السهو فى عدم شطب بعض المواد التى لم تصرف من إذن الصرف .

٤ — أخطاء فى تسعير البضائع المنصرفة من المخازن .

٥ — أخطاء حسابية فى عمليات التضريب والجمع .

٦ — إنكماش أو نقص فى وزن البضاعة .

٧ — عدم الدقة فى توزيع البضاعة المقيدة على تقرير الإستلام اليومى من حيث كونها مشتريات مباشرة أو مشتريات التخزين .

٨ — أخطاء مادية فى الجرد .

ولقد أثبتت الخبرة العملية فى الفنادق صعوبة إمساك بطاقات صنف لكافة البضائع المخزونة وخاصة الفواكه والمشروبات وا كتفى بمسك بطاقات لأصناف البقالة والمعلبات وغيرها من الأصناف الرتيبة الثمن التى يحسن مراقبتها مراقبة دقيقة .

التخزين

تعتبر مخازن المواد الغذائية بالفنادق من أهم الأقسام التي يجب العناية بها وإحكام الرقابة عليها لما تحتويه من بضائع تكون جزءا كبيرا من رأس المال العامل للفندق ـ لذلك يجب وضع المخازن فى الدرجة الأولى من الإشراف من حيث النظام والنظافة والتهوية والإضاءة ومراعاة القواعد الصحية فى عملية التخزين .

كما يجب مراعاة نوع البضاعة عند تخزينها وذلك بتخصيص الصناديق أو الأرفف أو الأوعية التى تجعل من السهل تداولها كما تمنع التلف من التسرب إليها . وترتيب البضاعة داخل المخازن يعتبر من الأهمية بمكان وذلك للأسباب الآتية :

١ – عدم شغل حيز كبير من المخازن .

٢ – سهولة العثور على الأصناف المطلوبة ثم صرفها بمجرد طلبها .

٣ – سهولة إجراء الجرد الفعلى أو الجرد المفاجىء .

كما يتعين على أمين المخازن رص كل صنف على حدة أولا بأول فى الأمكنة المعدة لها مع مراعاة التفرقة بين البضاعة الجديدة والبضاعة القديمة تلافيا لحدوث أى عطب من جراء طول مدة التخزين .

ولسهولة القيد فى بطاقات الصنف وسرعة التعرف على الأصناف عند جردها فانه يستحسن إستخدام أرقام معينة لتمييز الأنواع المختلفة من البضائع بشرط أن توضع هذه الأرقام على أذونات الصرف من المخازن عند طلب هذه البضاعة .

ويجب على محاسب التكاليف أن يقوم بدراسة قوائم جرد المخازن شهريا للاستدلال على معدل الاستهلاك الشهرى لكل صنف ومدى إحتياجات المخازن للأصناف التى تستهلك بكميات أكبر وكمية المخزون الواجب الاحتفاظ بها من كل صنف .

مراقبة مبيعات المطاعم والبارات

تعتبر وظيفة مراقب المطاعم والبارات Checker من الدعامات القوية التى تساعد على حماية إيرادات الفندق من الضياع والسرقة . كما تعتبر هذه الوظيفة أيضا إحدى الحلقات الهامة بين الأموال التى تدفعها الإدارة لشراء المواد الخام والأموال التى يقوم النزلاء بدفعها ثمنا لهذه المهمات كمبيعات للأطعمة والمشروبات .

هذا كما يمكن القول بأن وظيفة مراقب المطاعم والبارات تعتبر الحلقة الأخيرة فى سلسلة الرقابة التى تبتدىء باستلام الخامات ، طبقا للأوزان والمواصفات المعتمدة ، ثم تخزينها التخزين الصحيح ، ثم عملية صرفها إلى المطابخ أو إلى البارات ، وأخيرا مراقبة عمليات البيع وتحصيل قيمة الوجبات التى يتم بيعها نقداً أو قيدها على حسابات النزلاء طبقا لأسعار البيع المعتمدة .

ووظيفة المراقب من الوظائف التى تعتمد على الثقة وتتطلب تحمل المسئولية سواء كان المراقب يعمل فى فنادق تدار على الطريقة الأوروبية أو الطريقة الأمريكية . وقد جرت العادة على أن يكون مراقب المطعم فى مكان ما بين باب الدخول إلى المطعم والمطبخ ، وبذلك يمكن أن يكون فى وضع يسمح له بفحص كافة الأطباق أو المشروبات التى تقدم من المطبخ أو من بار الخدمة Service Bar

إن سلطات مراقب المطعم ليس لها حدود ، كما يمكن إعتباره الحكم الوحيد فيما يختص بمراقبة المطاعم بشرط ألا يسىء إستعمال هذه السلطات ، لذلك فانه يجب ألا يسمح للجرسونات بمناقشة ، أو عدم إطاعة أوامر مراقبي المطاعم .

مما سبق يمكن تلخيص مسئوليات مراقبي المطاعم والبارات فيما يلى :

١ — مراقبة أصناف المأكولات والمشروبات التى تطلب من المطابخ والبارات للتأكد من حجم ونوع وكمية الأصناف المطلوبة .

٢ — تسعير الأصناف المطلوبة وذلك بكتابتها على شيكات المطاعم Restaurant checks طبقا للأسعار المعتمدة .

٣ – كتابة كشوف الاتهامات بشكل خاص في حالة رد أحد الزبائن المأكولات أو المشروبات المقدمة إليه لعدم رضائه عنها ، وتقديم هــــذه الكشوفات للإدارة لمتابعة شكاوى النزلاء .

ماهية الرقابة الداخلية وأهميتها :

تعتبر المراجعة اليومية لمبيعات المطاعم والبارات من أهم مشاكل الرقابة الداخلية وذلك للأسباب الآتية :

١ – العنصر الإنساني .

٢ – كثرة عدد الأشخاص المنوط بهم إستلام النقدية وتحضير كشوف تحليل المبيعات .

٣ – فرص التواطؤ بين الموظفين ، مثل بين موظفي الخدمة وعمال المطابخ ومراقبي المطبخ .

٤ – كثرة القيود المحاسبية فيما يختص بالعمليات النقدية .

ونتيجة لذلك فإن أعمـــال مراجعي إيرادات المطاعم من وجهة نظر الرقابة الداخلية تعتبر من أدق الأعمال بالنسبة لباقي الأعمال المحاسبية الأخرى ، إلا أن الخبرة العملية قــد أدت بتحسينات في طرق الرقابة وإستلام النقدية والرقابة على أعمال الجرسونات ، حتى أصبحت مراجعة مبيعات المطاعم اليومية من الأعمال الروتينية التي يمكن تطبيقها بمنتهى السهولة .

وتهدف نظم الرقابة الداخلية إلى ضمان الحصول على كافة الإيرادات الفعلية الناتجة عن بيع الأطعمة والمشروبات كما تعمل على الإقلال من الإسراف في تقديم وجبــات تزيد في أحجامها وكمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من إرتفاع في تكلفة المأكولات المباعة .

كما تهدف نظم الرقابة الداخلية أيضاً إلى توزيع العمل بين عدة موظفين لسهولة إحكام الرقابة على أعمالهم بحيث يصعب عليهم إرتكاب أي خطأ أو تلاعب ، مع عدم تعطيل الخدمة داخل صالات الطعام .

طرق المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم :

تختلف طرق المراقبة الداخلية فى المطاعم والبارات باختلاف طبيعة تشغيلها وأحجامها ومدى قدرتها المالية على إستخدام الوسائل الآلية . وعلى وجـه العموم فان كافة طرق المراقبة المستخدمة فى مطاعم الفنادق يجب أن تشتمل على مايأتى :

١ — إستعمال شيكات أو فواتير مرقمة يقيد عليها طلبات النزلاء من أطعمة ومشروبات على أن تطبع هذه الشيكات بطريقة تمنع إجراء أى تغيير أو كشط دون إكتشافه .

٢ — كتابة الأسعار على الشيكات أو ختمها بواسطة مراقب المطعم أو البار حيث يتولى هذا المراقب Checker فحص كافة الأطباق التى تمر من المطبخ إلى صالات الطعام .

٣ — يحتفظ الصراف Restanrant Cashier بتقرير خاص عن كافة المبيعات ، وكذا المقبوضات خلال ورديته .

٤ — يسـلم كل جرسون الشيكات أو الفواتير المستعملة مع النقدية التى قام بتحصيلها للصراف الذى يقوم بختمها دلالة على إستلامه للنقدية .

٥ — مراجعة كافة الشيكات للتأكد من مطابقتها للتقرير الذى أعده الصراف ، ويمكن القول على وجه العمـوم أن الإختلاف الجوهرى بين كافة الطرق المستعملة هو فى طريقة ختم الأسعار على الشيكات أو الفواتير وكذا فى تحضير كشف حصر مبيعات المطاعم .. وعلى هذا الأساس فانه يمكن تقسيم طرق المراقبة الداخلية إلى ثلاثة أنواع :

(أ) إستعمال صور كربونيـة عند كتابة الطلب على الشيك حيث يقوم المراقب بكتابة سعر كل طبق على كل من الشيك والصورة ثم يحتفظ بالصورة كمستند للبيع .

(ب) إستعمال كشف تفريغ يحتوى على خانات رأسية يقيد بها مبيعات كل جرسون على حدة وذلك باستعمال أختام مزدوجة يختم بواسطتها سعر كل طبق على كل من الكشف فى الخانة الخاصـة بالجرسون والشيك فى نفس الوقت . إلا أن هذه

الطريقة قد أبطل إستعمالها وذلك لكثرة الأختام المستخدمة وكذلك الأخطاء التى قد تحدث نتيجة لكثرة عدد هذه الأختام .

(جـ) إستعمال آلات الفحص Checking Machine حيث يتولى الراقب طبع أسعار المأكولات بواسطة هذه الماكينة ، وفى نفس الوقت يتم طبع هـذه الأسعار على شريط المراجعة الموجود داخلها ، كما تقوم الماكينة بتجميع كافة مبيعات الأطباق تلقائيا فى نهاية كل يوم . وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق الشائعة الاستعمال التى سنتولى شرحها ، وكذا المستندات المستعملة فيما يلى :

<u>الشيك</u> : Restaurant Check

هو كالموضح بالشكل رقم (١٥) ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية :

١ — الجزء العلوى ويظهر عليه إسم الفندق ، ورقم الشيك ثم خانة لبيان إجمالى قيمة الشيك .

فندق القاهرة
CAIRO HOTEL

Date Total

	Waiter	Persons	Table	No. ... .

Total Food
Total Bev.
Total F & B
10 % Service
Total

إيصال الجرسون

[illegible]	مليم جنيه	No ....

شكل (١٥)

٢ — جسم الشيك ويحمل نفس الرقم السابق وهو ينقسم إلى ثلاث خانات رأسية لبيان الكمية أو العدد وإسم الصنف ، ثم إجمالى السعر ، هذا بالإضافة إلى الخانات الخاصة برقم الجرسون وعدد الوجبات ورقم الترابيزة .

٣ — الجزء الأسفل ويحمل نفس رقم الشيك ورقم الجرسون وإجمالى قيمة الشيك ، ويمكن فصل هذا الجزء لاعطائه للجرسون بعد سداده لقيمة الشيك لابراء ذمته .

هذا وقد جرت العادة فى الفنادق على إستعمال شيكات ذات ألوان مختلفة لاستخدامها فى مختلف صالات الطعام لسهولة تمييزها عن بعضها ، كما يجب أن يرقم كل نوع من هذه الأنواع ترقيما عدديا لسهولة أحكام الرقابة عليها .

كما يجب أيضا أن تحفظ هذه الشيكات فى مكان مقفل مرتبة ترتيباً عدديا تحت يد مراجع الإيرادات حيث يقوم بصرف عدد مناسب لكل مراقب من مراقبي المطاعم بعد توقيعه لى كشف خاص بما يفيد عملية الإستلام . ويتكون هذا الكشف من أصل وصورة بحيث يحتفظ مراجع الإيرادات بالأصل ويسلم الصورة إلى مراقب المطعم . عند إبتداء الوردية يسلم مراقب المطعم إلى كل جرسون عددا من الشيكات بعد قيدها فى دفتر خاص يطلق عليه دفتر توقيع الجرسونات حيث يوقع كل جرسون على الشيكات المسلمه إليه ، وتتكون كل صفحة من صفحات هذا الدفتر من أصل وصورة ، ينزع الأصل بعد إنتهاء الوردية لإرساله إلى مراجع إيرادات الطاعم Restaurant Auditor لإمكان حصر هذه الشيكات وتحديد المسئولية فى حالة ضياع أى شيك .

وتتكون صفحة هذا الدفتر من عدة خانات رأسية لبيان رقم الجرسون وأرقام الشيكات المسلمة لكل جرسون ثم التوقيع بما يفيد الاستلام . كما يثبت فى خانة خاصة من خانات هذا الدفتر أمام رقم كل جرسون أرقام الشيكات غير المستعملة التى أرجعها كل جرسون والتى سبق أن وقع بما يفيد إستلامها .

مما سبق يتضح ضرورة تولى كل جرسون كتابة الطلب بنفسه على الشيك إلا أنه نتيجة لضعف مستوى بعض الجرسونات فى الكتابة والقراءة فقد رؤى أن يتولى مراقب المطعم كتابة الشيكات ، ولهذا فانه يمكن الإستعاضة عن دفتر الجرسونات بأخذ توقيع كل جرسون عند إستلامه الشيك من المراقب لإتمام عملية المحاسبة مع الزبون .

ماكينات الفحص : Checking Machines

وهى تشبه إلى حد كبير ماكينات تسجيل النقد Cash Register عدا أنها تقوم بطبع المبالغ على كل من الشيكات وشريط المراجعة Audit Tape الموجود داخل الماكينة . ومن أهم ظاهر هذه الماكينات إحتوائها على مفاتيح بعدادات تقوم بتجميع المبالغ تلقائيا ، وبذلك يمكن إحكام الرقابة على المبيعات داخل المطعم عن طريق أخذ قراءات هذه العدادات فى نهاية كل وردية . كما يمكن إستعمال هذه المفاتيح لبيان مفردات العمليات من حيث كونها مبيعات أطعمة أو مشروبات بالإضافة إلى رسم الدخول فى حالة النوادى الليلية ، وكذا قيمة الخدمة التى تضاف إلى مجموع الفاتورة ، وكذا قيمة النقدية المحصلة أو المبالغ المقيدة على الحساب .

وقد جهزت هذه الماكينات بمفاتيح خاصة للالغاءات Void يمكن إستعمالها فى حالة تصحيح مبالغ سبق قيدها بالخطأ على حسابات النزلاء أو إلغاء قيمة الطلبات كلية بعد طبعها على الشيكات .

ويمكن تلخيص أهم مميزات إستخدام ماكينات التسجيل فيما يلى :

١ — طبع المبالغ على كل من الشيكات وكذا شريط المراجعة بطريقة موحدة ثابتة يصعب تغييرها كما يسهل مراجعتها .

٢ — تساعد الإدارة على معرفة إجمالى قيمة الأطعمة والمشروبات المباعة وكذا النقدية التى يجب أن تكون فى عهدة كل صراف قبل إتمام عملية المراجعة وذلك عن طريق قراءة عدادات الماكينة .

٣ — يمكن تحديد المسئولية فى حالة حدوث أى خطأ أو فى حالة ضياع الشيكات .

٤ — توفير الوقت والجهد فى كتابة الأسعار مع عدم تعطيل الخدمة وصعوبة التواطؤ بين مراقبى المطعم والجرسونات .

التقرير اليومى لصراف المطاعم والبارات :

عبارة عن كشف تفريغ مفردات الشيكات كالموضح بالشكل رقم (١٦) ويحتوى هذا التقرير على خانات رأسية تبين توقيع الجرسون عن الشيكات التى سلمت اليه ، رقم الجرسون ثم عدد الوجبات . تلى هذه الخانات الاحصائية خانات أخرى لتحليل المبيعات من حيث كونهامبيعات أطعمة ومبيعات مشروبات ثم المبيعات الأخرى كبيعات السجاير والسيجار... الخ وكذا قيمة الخدمة بواقع ١٠ ٪ من إجمالى المبيعات . ويمكن تخصيص بعض الخانات لتحليلية الأخرى لتمثل قيمة الأكل الخاص بالموظفين وكذا رسم الدخول فى حالة النوادى الليلية إلى غير ذلك طبقا لطبيعة عمليات التشغيل .

أما خانات الجانب الآخر من التقرير فتمثل قيمة الشيكات المدفوعة نقداً والشيكات التى قيدت على حسابات العملاء ممن يترددون على صالات الطعام وكذاقيمة الشيكات المقيدة على حسابات النزلاء التى يجب أن ترسل أولا بأول إلى صراف المكتب الأمامى لقيدها على حسابات النزلاء .

عند إنتهاء الوردية يقوم كل صراف بتجميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوى مجاميع خانات الجانب الدائن من هذا التقرير مع خانات الجانب المدين ، ثم يصير تسليم هذه الكشوفات وكذا الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات المقيدة على حسابات العملاء إلى إدارة الحسابات لإتمام عملية المراجعة .

كشف الالغاءات والمردودات : Void Record

وهو كالموضح بالشكل رقم (١٧) ويقيد بـه كافة الالغاءات أو البضاعة المردودة إلى المطبخ ويجب أن يطابق مجموع هذا الكشف مجموع قراءة العداد الخاص بالالغاءات بالماكينة.

تقرير صراف المطاعم والبارات

اسم الصراف ---------- اسم الصالة أو البار ---------- الوجبة ---------- التاريخ ----------

رقم البون	توقيع الجرسون	[illegible]	[illegible]	[illegible]	طعام	مشروبات	خدمة ١٠٪	رسم دخول	متنوعة		المجموع	الجانب المدين			رقم الغرفة
									بيان	مبلغ		نقدا	نزلاء	عملاء	

شكل (١٦)

والحكمة فى ضرورة قيد المردودات على كشف خاص هى أن الماكينة قد صممت بحيث تجمع تلقائيا كل صنف من المبيعات فى عداد خاص إلا أنه فى حالة حدوث أى خطأ فى السعر عند طبعه على الشيك أو فى حالة رد البضاعة إلى المطبخ دون إستعمالها فان إستعمال المفتاح الخاص بالالغاءات لا يخفض من قيمة المبيعات بل يجعلها فى عداد مستقل . وبطرح قيمة هذه المردودات من قيمة المبيعات ينتج صافى البيع .

فندق القاهرة — قائمة المردودات

المجموع ---------- رقم الماكينة ---------- التاريخ ----------
المكان ---------- المراقب ----------

البيان	المبلغ مشروبات					المبلغ مأكولات					رقم الجرسون	الحجرة	رقم الفاتورة
												المجموع	

شكل (١٧)

وكقاعدة عامة يجب إعتماد الأطباق المردودة بواسطة رئيس الصالة .

قراءة ماكينات التسجيل :

حتى يمكن إعلام المستندات الرئيسية المستعملة فى مراقبة مبيعات المطاعم فانه من الواجب تسجيل إجمالى المبيعات وكذا الالغاءات التى قيدت على ماكينة التسجيل ويجب أن يكون معلوما أن مراقبة المبيعات تعتمد إعتمادا كليا على هذه الماكينات ، فاذا لم تتخذ الاحتياطات

الكافية لمنع التلاعب فان نظام المراقبة قد يهدم من أساسه . كما أنه من سوء نظم المراقبة أن يسمح لمراقبي المطاعم بأخذ قراءات عدادات الماكينات ثم إرجاع العدادات إلى الصفر في نهاية كل يوم إذ أن ذلك قد يسبب الكثير من الخسائر نتيجة التواطؤ بين الموظفين .

تقيد قراءة الماكينات كل ليلة على تقرير خاص كالموضح بالشكل رقم (١٨) وذلك لعمل التسويات اللازمة بين قيمة المبيعات من واقع قراءة الماكينة وبين تقرير الصراف ثم يسلم هذا التقرير مع شريط كل ماكينة صباح كل يوم إلى مراجع الإيرادات .

التاريخ ------

رقم الماكينة	١	٢	٣	٤	٥	٦
طعام						
مشروبات						
متنوعة						
١٠٪ خدمة						
الاجمالى						
يخصم - الغاءات						
الصافى						
تحليل المبيعات						
نقدية						
على الحساب						
وجبات موظفين						
الاجمالى						
يضاف - شيكات مفقوده						
الاجمالى						
يخصم شيكات تخص ايام سابقه						
الاجمالى						

ملاحظات

مراجع الإيرادات

شكل (١٨)

كيفية تنفيذ نظام المراقبة :

يأخذ رئيس الصالة الطلب على ما نسميه Captain Order وذلك من أصل وصورة ، على أن يوضح بهذا الطلب رقم المائدة وعدد الزبائن ورقم الجرسون المكلف بالخدمة على هذه المـــائدة .

يسلم رئيس الصالة الطلب إلى الجرسون المكلف باحضار الطعام من المطبخ ويقوم الجرسون بدوره بالمرور عـــلى مراقب المطعم لختم الطلب بختم خاص حتى يمكنه سحب المـأكولات من المطبخ . ويحتفظ المراقب بصورة هذا الطلب وذلك لتحرير الشيك من واقع البيانات المثبتة عليه .

عند حصول الجرسون على الطعام من المطبخ وقبل دخولة إلى صالة الطعام فانه يضع الصينية على مكتب المراقب الذى يقوم بفحص الأصناف طبقا لما هو وارد بالفاتورة ثم يتابع الجرسون طريقه إلى حجرة الطعام .

يقوم الصراف بطبع الأسعار على الشيك بواسطة ماكينة التسجيل ثم يحتفظ به فى الخانة المخصصة لكل مائدة .

عندما ينتهى الجرسون من خدمة الزبون يأخذ الشيك من المراقب بعد إتمام جميع مفرداته لتحصيل قيمته من النزيل .

يقدم الجرسون النقدية والشيك إلى الصراف الذى يقوم بطبع كلمة خالص PAID على الشيك بواسطة ختم خاص بشرط أن يترك جزء من الختم على الجزء الأخير من الشيك ثم يفصل هذا الجزء ويسلمه إلى الجرسون كايصال باستلامه قيمةالشيك وبذلك تنتهى مسئولية الجرسون فيما يختص بهذا الشيك .

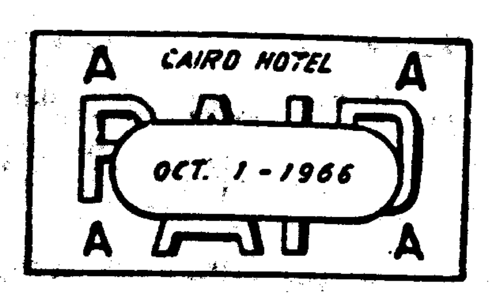
وفى حالة توقيع الزبون على الشيك مع بيان رقم غرفته بما يفيد رغبته فى قيد القيمة على حسابه الجارى فإنه يتبع نفس الطريقة السابقة مع ختم الشيك بكلمة على الحساب Charge بدلا من خالص Paid وفى هـــذه الحالة فعلى الصراف أن يرسل الشيكات الواجب قيدها على حساب النزلاء إلى صراف المكتب الأمامى لقيدها على حساباتهم .

وقد يحدث أن يقع الصراف فى خطأ أثناء طبع الثمن على الشيك أو أن يرد الزبون الطبق ، وفى هذه الحالة يجب تصحيح هذا الخطأ وإلغاء المبالغ عن الأطباق المردودة على نفس الرقم السابق طبعه على الشيك ، على أن يقوم الصراف بكتابة هذه الإلغاءات على حافظة الإلغاءات لأخذها فى الحسبان عند مراجعة مبيعات المطاعم . كما يجب أن يعتمد رئيس الجرسونات إلغاء قيمة الأطباق المردودة قبل إرجاعها إلى المطبخ . ومما لاشك فيه أن الراقب الممتاز يجب أن تتوافر لديه الخبرة الكافية بأصناف الطعام المقدمة وأسعارها وإلا كان سببا فى تعطيل الخدمة.

بإعطاء الجرسون كعب الشيك الذى يحمل ختم الصراف بما يفيد سداد المبلغ نقداً أو قيده على الحساب فان ذلك يعنى أن الصراف أصبح مسئولا عن الشيك وكذا عن النقدية ى حصلت مقابل هذا الشيك . والغرض من ختم كعب الشيك وإرجاعه إلى الجرسون هو إخلاء مسئوليته وتحميل الصراف المسئولية فى حالة ضياع الشيك .

وحيث أنه يوجد عادة صراف أو أكثر لكل صالة طعام خلال اليوم لتغطية الصالة من الصباح إلى المساء فقد جرت العادة على أن يعطى لكل منهم عهدة نقدية مستقلة كما يعطى نوعين من الأختام شكل (١٩) أحدهما نقداً والآخر على الحساب ، كما يجب أن يحمل كل ختم حرفا معينا يدل على الإستدلال على صاحبه ، على أن يوضح الختم إسم الفندق وكلمة Paid أو كلمة على الحساب Charge والتاريخ ،وفى كل ركن من أركان الختم الحرف الذى يميز كل صراف عن الآخر .

ومما لاشك فيه أن كل صراف يجب أن يعمل على حماية نفسه وذلك بوضع أختامه فى مكان مقفل حتى لايستعمل أثناء غيابه .





شكل (١٩)

طرق مراقبة مبيعات المشروبات :

لما كانت صالات الطعام بالفنادق لاتقتصر على تقديم وجبات الطعام فقط بل تقدم أيضا كافة أنواع المشروبات ، فقد وجد أنه تسهيلا لإحكام الرقابة على مبيعات هذه المشروبات أن يطبع جانبا الشيك بحيث يستعمل وجه الشيك لقيد أصناف المأكولات بينما يستعمل الجانب الآخر لقيد مبيعات المشروبات كالموضح بالشكل رقم (٢٠) ا .

فندق القاهرة
CAIRO HOTEL
Date
Total
Waiter
Persons
Table
No ....
Total Food
Total Bev.
Total F & B
10 % Service
Total
ايصال الجرسون
رقم الجرسون
مليم جنيه
No ....

Beverage
Sub - Total
Name
Room No.
Voids

شكل (٢٠)

ويلاحظ من هذا الرسم أن وجه الشيك يحتوى بالإضافة إلى أصناف الأطعمة المباعة المعلومات التالية : إجمالى الطعام ، إجمالى المشروبات ، إجمالى الطعام والمشروبات ، قيمة الخدمة بواقع ١٠٪ ، الإجمالى العام .

واستعمال جانبي الشيك لا يسهل فقط عمل صراف المطاعم من حيث تحليل المبيعات وتوزيعها على كشف تقرير الصرافين بل أنه يسهل عمل مراجع الإيرادات فى إتمام عمليات المراجعة .

ولسهولة تطبيق نظم الرقابة المختلفة فى الفنادق فقد إستحدثت أنواع متعددة من ماكينات الفحص ، فهناك ماكينات مبيعات المشروبات فقط وأخرى لمبيعـــات الطعام والمشروبات معا ، كما أن هناك ماكينات أخرى عبارة عن ماكينات فحص وتسجيل النقدية.

فى حالة المطاعم التى تقـدم المشروبات إلى جانب المأكولات فانه من الأفضل إستعمال ماكينات تسجيل الطعام والمشروبات ، وتحتوى هــذه الماكينات عادة على عدة عدادات لتجميع مبيعات الطعام وكذا مبيعات المشروبات كل على حدة ، كما تحتوى أيضا على عــداد للالغاءات ، هذا بالإضافة إلى إحتوائها على بعض المفاتيح التى تحمل أرقاما معينة لإيضاح عمليات كل صراف على حدة .

ولتسهيل عملية الخدمة بصالات الطعام ولإحكام الرقابة التامة على المبيعات فقد جرت العادة على أن تسحب هذه المشروبات من بار الخدمة Service Bar الذى يجب أن يكون فى مكان قريب من صالة الطعام . وكقاعدة عامة فليس هناك أى إختلاف فى طرق مراقبة مبيعات المشروبات التى تقدم بصالات الطعام وذلك من حيث وجوب إصدار Captain Order من أصل وصورة على أن يختم الأصل بختم المراقب لتسليمه إلى بار الخدمة لإستلام الطلب، في أن يحتفظ المراقب بصورة هذا الأمر لإتمام عملية المراجعة على بار الخدمة فى نهاية كل يوم .

أما فى حالة ما إذا كان بار الخدمة فى الفنادق ليست لديه الإمكانيـــات اللازمة لتخزين الشمبانيـــا أو الأنبذة ، فيجب خدمة هــــذه الأصناف مباشرة من مخزن الخمور ، وفى هذه الحالة فان الجرسون لابد أن يحصل من رئيس الصالة على إذن طلب زجاجة يعمل من أصل وصورة موضحا به رقم الجرسون ، رقم الشيك ، إسم الصنف ورقم بطاقة الصنف ، على أن يقوم الجرسون بتسليم هذا الأذن إلى أمين مخزن المشروبات لإستلام الطلب ويحتفظ مراقب المطعم بصورة هذا الإذن لإرسالها إلى مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة وإخطار محاسب التكاليف لقيد بطاقات الصنف الخاصة بمخازن المشروبات .

أما فى حالة البارات العامة Public Bars فليس هناك نظام موحـــد لعملية المراقبة ، فبعض الفنادق تستعمل أنواعا من المــاكينات تعطى إيصالا مطبوعا عليه القيمة ، حيث يقوم البارمان بتحصيل النقدية مع الإيصال من النزيل وإعطائهما للصراف الذى يقوم بوضع النقدية فى درج الماكينة والإيصال فى صندوق مغلق .

كما أنه يمكن إستخدام ماكينات فحص المشروبات باستعمال الشيكات ، وفى هذه الحالة يقوم الراقب فى نفس الوقت بعمل الصراف وعليه مراقبة المشروبات التى تخرج من البار لتقديمها إلى العملاء وذلك بقيدها على الشيكات مع طبع الأسعار أمام كل صنف بواسطة الماكينة . ومما لاشك فيه أن هذه الطريقة بالرغم من كونها تعطل لحد بسيط أعمال الخدمة بالنسبة لماكينات النوع الثانى إلا أنها تعد أفضل من الطريقة السابقة فى عمليات الراقبة ، هذا بالإضافة إلى أن كتابة الأصناف المباعة على الشيكات تمكن إدارة الحسابات أو قسم التكاليف من تحليل مبيعات المشروبات إلى أصنافها المختلفة ومقارنتها بالمستهلك فعلا من البار حتى يمكن تحديد عجز البارات وإكتشاف التلاعب أو السرقات .

وكثيرا ماتلجأ بعض الفنادق — إقتصادا للمصروفات — إلى أن تسند إلى البارمان القيام بعمل الصراف . إلا أن هذه الطريقة بالإضافة إلى ماقد ينتج عنها من تعطيل الخدمة وخاصة فى البارات المزدحمة قد تشجع البارمان على إستعمال الشيكات مرة ثانية والإحتفاظ بقيمتها لنفسه .

شيكات الضيافة : Entertainment Checks

إن طبيعة العمل فى الفنادق تحتم فى كثير من الأحيان إقامة بعض الحفلات أو الكوكتيلات لوكلاء السياحة ومندوبى الصحف ورجال الأعمال كنوع من الضيافة أو الدعاية للفندق . وحيث أن هذا النوع من المصاريف يعتبر عبئا من أعباء التشغيل . لذلك فانه يتعين وضع نظام خاص لمراقبة هذه المصاريف وإعتمادها من الإدارة بعد التحقق من جديتها ومدى الفائدة التى قد تعود على الفندق من ورائها .

وحتى يمكن إحكام الرقابة على مصاريف الضيافة والدعاية فلابد من العمل على قيد كافة المسحوبات من المطاعم والبارات على شيكات خاصة شأنها فى ذلك شأن باقى المسحوبات الأخرى ثم تسعيرها بأسعار البيع العادية حيث أن عدم إثبات مثل هذه المسحوبات يحرم المطبخ أو البار من دائنية صحيحة كما قد يشجع الغير على سحب الأطعمة والمشروبات دون قيدها على شيكات مما قد يعرض نظام الرقابة الداخلية للخطر .

وهناك رأيان يبحثان طريقة إثبات شيكات الضيافة بالدفاتر المالية . أما الرأى الأول فيرى ضرورة جعل إجمالى قيمة شيكات الضيافة مسعرة بأسعار البيع العادية دائنا لحساب إيرادات الطعام أو المشروبات لغرض تحديد النسبة الصحيحة لتكلفة الأطعمة كما يجعل حساب الدعاية والإعلان أو حساب مصاريف الضيافة مدينا بنفس القيمة .

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة تضخيم رقم المبيعات بحيث لا تعطى صورة واضحة عن الحقيق وبالتالى تضخيم رقم مصاريف الدعاية والإعلان .

أما الرأى الثانى وهو ما يجرى به العمل فى معظم الفنادق فهو جعل حساب مصاريف الدعاية والإعلان مدينا بقيمة الشيكات بعد تحويلها بسعر التكلفة وجعل حساب تكلفة الطعام دائنا بنفس القيمة .

بقشيش الجرسونات : Waiter fees

كثيرا ما يطلب بعض النزلاء المقيمين بالفندق عند تناول طعامهم بصالات الطعام إضافة مبلغ ما على الشيك يمثل قيمة البقشيش المراد دفعه للجرسون الذى يقوم بخدمته ، هذا بخلاف قيمة الخدمة بواقع ١٠ ٪ التى تضاف على قيمة الشيك .

وقد جرت العادة فى معظم الفنادق على السماح لصراف المطاعم بصرف قيمة هذا البقشيش مباشرة إلى الجرسون بعد أخذ توقيعه على كشف خاص كالموضح بالشكل رقم (٢١) . ويتضمن هذا الكشف رقم الجرسون واسمه ورقم الشيك وقيمة البقشيش المدفوع ثم توقيع الجرسون بما يفيد إستلامه المبلغ .

وعند قيام صراف المطعم بتفريغ مفردات الشيك على كشف تقرير الصراف فلابد من مطابقة مجموع خانة بقشيش الجرسونات على مجموع الكشف السابق .

يرحل مجموع خانة بقشيش الجرسونات الموضح على كشف تقرير الصراف إلى يومية الإيرادات يوميا توطئة لترحيل المجموع الشهرى إلى الجانب الدائن بحساب بقشيش الجرسونات فى دفتر الأستاذ العام ، كما يرحل إلى الجانب المدين من هذا الحساب قيمة المبالغ التى تم تسويتها بواسطة الصراف العام من واقع الكشوف السابقة . وبطبيعة الحال فإن هذا الحساب كحساب مراقبة يجب ألا يعطى أى رصيد فى نهاية الشهر حيث تتساوى المبالغ المعلاه مع المبالغ المنصرفة .

كشف بقشيش الجرسونات

التاريخ ------

الصراف ------ صالة ------

رقم الشيك	المبلغ		رقم الجرسون	التوزيع

(شكل ٢١)

مراقبة مبيعات الحفلات :

فى كثير من الفنادق الكبرى قد تكون مبيعات الحفلات العامة جزءا كبيرا من إجمالى إيرادات مبيعات الطعام . ولأهمية الحفلات كجزء كبير من إيرادات الفندق فقد خصصت بعض الفنادق إدارة خاصة للحفلات تسمى Banquet Department يشرف عليها رئيس ذو خبرة كافية بالمبيعات والدعاية والإعلان . كما يجب أن يكون ذا إلمام تام بفن الخدمة بالمطاعم، وكذا أصناف المأكولات والمشروبات وطرق إعدادها ، وكذا إعداد قوائم الطعام .

ومدير قسم الحفلات مسئول مسئولية تامة عن عملية التعاقد لإقامة الحفلات وحجز الصالات والاتفاق على أصناف الطعام ، وكذا كافة الترتيبات التى قد يتطلبها نجاح الحفلة .

ولمنع سوء التفاهم الناشىء بين أصحاب الحفلات والإدارة فانه يجب أن تكون جميع الاتفاقات كتابية أى على هيئة عقد يوقع عليه الطرفان ويكون ماجاء فى هذا العقد ملزما لكل منهمـــا .

عقد عن إقامة حفل أو إجتماع

رقم ______________

التاريخ ______________

فيما بين :

١ — فندق . . . . السمى فيما بعد « الفندق » (طرف أول)

٢ — . . . . السمى فيما بعد « العميل » (طرف ثانى)

العميل بالكامل . . . .

عنــوان . . . . تليفون . . . .

يخ إقامة الحفلة . . . . من الساعة . . . . . إلى الساعة . . . .

مكان إقامة الحفل والغرف المستعملة لهذا الغرض . . . .

الحد الأدنى لعدد الأشخاص الذى يضمنه العميل . . . .

الثمن للشخص الواحد . . . .

١ — جميع البيانات التفصيلية الخاصة بقاعة الطعام يتضمنها خطابنا المؤرخ . . . . وقوائم الطعام المرفقة به والتى تعتبر جزءا متمما لهذا العقد .

٢ — يتعهد العميل بأن يخطر الفندق كتابة قبل إقامة الحفل بثلاثة أيام على الأقل بعدد الأشخاص الذين سيحضرون على وجه التحديد بشرط ألا يقل هذا العدد بأى حال من الأحوال عن الحد الأدنى المضمون وعلى ألا يكون الفندق مسئولا عن خدمة أى عدد يزيد على الحد الأدنى المضمون سالف الذكر مضافا إليه ١٠ ٪ إلا إذا وافق الفندق على أكثر من هذا العدد .

٣ — دفع العميل مقدما للفندق مبلغا وقدره ______________ بموجب إيصال مستقل ومن المتفق عليه أن يقوم العميل بدفع باقى المبلغ الذى يستحق عن الخدمات المذكورة أعلاه فى خلال ٤٨ ساعة من وقت تنفيذ العقد .

٤ — لايجوز للعميل أو لأى من مدعويه أو ضيوفه أن يستحضروا إلى الفنـــدق من الخارج مشروبات من أى نوع كان بغير إذن خاص من الفنـــدق . ويحتفظ الفندق لنفسه بحق تقاضى أجر عن تقديم هذه المشروبات .

٥ — يتعهد العميل بأن يبدأ الحفل فى الموعد المحدد كما يتعهد باخلاء المكان المخصص لإقامته من مدعويه وضيوفه وغيرهم فى الساعة المحددة لإنتهاء الحفل ، كما يتعهد العميل بأن يرد للفندق ماقد يدفعه من أجور عن ساعات العمل الإضافية أو غير ذلك من النفقات التى قد يتحملها الفندق بسبب عدم قيام العميل بتنفيذ ما تقدم .

٦ — يتحمل العميل مسئولية أية أضرار يلحقها ضيوفه أو مدعووه أو غيرهم من الأشخاص الذين سيحضرون الحفل سواء بالأماكن المخصصة لإقامته أو بأى جزء آخر من الفندق.

٧ — يتعهد الفندق بتقديم الموسيقى ووسائل التسلية وغير ذلك من الخدمات بنـاء على طلب محدد يصله من العميل قبل موعد إقامة الحفل بأسبوع واحد على الأقل ، على أن الفندق لن يكون مسئولا عن عدم الحصول على ماتقدم أو عن تقديمه إذا كان عدم التنفيذ راجعا لسبب خارج عن إرادته . ويتعهد العميل بأن يدفع للفندق جميع « حقوق المؤلفين » .

٨ — يتعهد العميل بعدم التعاقد مع الغير فى خصوص الموسيقى أو غيرها من وسائل التسلية أو عن أية خدمات أو لوازم تتعلق بهذا الحفل إلا بعد الحصول على إذن كتابي بذلك من الفندق .

٩ — إذا قدم الفندق بناء على طلب العميل أية مأكولات أو مشروبات أو أية خدمات أخرى لم يرد ذكرها فى هذا العقد ، فان العميل يتعهد بأن يدفع للفندق الثمن أو الأجر المستحق عند تقديم الفاتورة وفى حالة عدم قيام العميل بالدفع على النحو المتقدم تعتبر هذه المبالغ مستحقة بموجب هذا العقد ولو أنها لم تذكر على وجه التحديد .

١٠ — يتعهد العميل باتباع القوانين واللوائح والمعمول بها والمتعلقة باقامة مثـل هذه الحفلات ويجمع التبرعات عند الإقتضاء ، كما يتعهد بدفـع الضرائب والرسوم البلدية المستحقة عليها ولا يتحمل الفندق أية مسئولية عن ذلك .

١١— إذا أخل العميل بشروط هذا العقد ، جاز للفندق أن يلغيه دون أعذار ودون أن يترتب على ذلك أية مسئولية على الفندق . وفى هذه الحالة يصبح المبلغ المدفوع من العميل حقاً مكتسباً للفندق على سبيل التعويض المتفق عليه عما لحق الفندق من عطل وضرر وذلك مع عدم الإخلال بحق الفندق فى الرجوع على العميل بالتعويض عن الأضرار الفعلية التى تكون قد لحقت به بسبب إخلال العميل بشروط هذا العقد .

١٠— هذا الإتفاق معلق على شرط تمكن الفندق من تنفيذه ، وخاضع لعدم حدوث إضرابات أو منازعات عمالية أو حوادث أو غير ذلك من الموانع التى لا سلطان للفندق عليها . وفى مثل هذه الأحوال لا يسأل الفندق إلا فى حدود المبلغ المدفوع نظير إستعمال الأماكن المحجوزة للحفل بموجب هذا العقد وإذا تعذر تقديم المكان المخصص للحفل بموجب هذا العقد لأسباب خارجة عن إرادة الفندق جاز له أن يضع تحت تصرف العميل أى مكان آخر مماثل أو مشابه لإقامة الحفل فيه بدلا من المكان المخصص له بموجب هذا العقد على أن يعتبر ذلك تنفيذا كاملا من جانب الفندق لإلتزامه الوارد بهذا العقد .

الفندق	العميل
(إمضاء)	(إمضاء)

بعد إتمام الاتفاق على كافة التفصيلات الخاصة بالحفل وتوقيع هذا الإتفاق سالف الذكر . يتولى مدير قسم الحفلات إخطار أقسام الفندق المختلفة بتفصيلات الحفلة قبل ميعادها بوقت كاف حتى يمكن لكل قسم عمل الترتيبات اللازمة طبقا لما تم الإتفاق عليه . وتشمل هذه القائمة Function Sheet شكل رقم ((٢٢ أ)) على تاريخ إقامة الحفلة ومكانها وإسم صاحب الحفلة وعنوانه والسعر المتفق عليه لكل شخص والحد الأدنى لعدد الوجبات المتعاقد عليها Minimum Guaranteed وأصناف الطعام . هذا بالإضافة إلى أية ترتيبات أخرى كالإضاءة وتكييف الهواء والموسيقى .

إخطار حفلة | رقم مسلسل

التوزيع

☐ المدير العام	☐ محاسب التكاليف	☐ المطبخ	☐ قسم الهندسة
☐ مدير الأطعمة والمشروبات	☐ مراقب المطعم	☐ قسم الخدمة	☐ الاشراف الداخلي
☐ الحسابات	☐ المشتريات	☐ قسم الأمن	☐ قسم خدمة الغرف

نوع الحفلة .... عنوان صاحب الحفلة .... التاريخ ....

اسم الصالة .... تاريخ اقامة الحفلة ....

العدد المتوقع ....

الحد الأدنى للحاضرين ....

سعر الوجبة ....

عمولة خدمة ١٠٪ ....

إيجار الصالة ....

قائمة الطعام

☐ موسيقى ☐ زهور ☑ الأثاث ☐ ميكروفونات ☐ مصور

(شكل ٢٢)

وقد جرت العادة على أن يتم توزيع هذه القوائم على الأقسام الآتية :

كبير الطباخين :

لتقدير إحتياجاته من أصناف الأطعمة المتفق عليها طبقا لقائمة الطعام وإخطار مندوب المشتريات لإتخاذ الإجراءات اللازمة للشراء وكذا تنظيم ورديات عمال المطبخ .

... فة والإشراف الداخلى :

للاشراف على إعداد أنواع الفضية والأواني الزجاجية والصيني والبيانات طبقا لقائمة ... م المتفق عليها وكذا عدد المدعوين .

الهندسة والصيانة :

لعمل الترتيبات اللازمة من حيث نوع الاضاءة المطلوبة وتكييف الهواء وأجهزة الإذاعة الداخلية وإعداد الميكروفونات فى حالة الحفلات الموسيقية .

... م الأمن :

لعمل الترتيبات اللازمة للمحافظة على الأمن الداخلى فى حالة الحفلات الكبيرة وكذا العمل على إخطار الجهات المسئولة قبل ميعاد إنعقاد الحفلات العامة .

... م شئون الأفراد :

لمعاونة قسم الحفلات على تعيين العمال المؤقتين للخدمة فى الحفلات التى تتطلب زيادة فى الأيدى العاملة وعمل الترتيبات اللازمة لصرف أجورهم بعد إنتهاء الحفلة مباشرة .

الإدارة المالية :

للاشراف على عملية تنظيم المراقبة الداخلية لمبيعات الأطعمة والمشروبات وكذا حصر عدد المدعوين لإستخراج الفواتير الخاصة بالحفلة أو لتحصيل قيمة الطلبات التى لم يتضمنها الإتفاق .

قسم الخدمـــة العامة :

للقيام بالناحية الاعلانية التى ترشد الوافدين إلى مكان وموعد الحفل فضلا عن تخصيص بعض المصاعد لنقل الوافدين إلى مكان الحفل .

وتتوقف طرق الرقابة على مبيعات الحفلات على ظروف تشغيل الفنــدق والتسهيلات الموجودة من حيث وجود مطبخ مستقل للحفلات أو قاعات خاصة لإقامة هذه الحفلات وذلك لإمكان حصر عدد المدعوين وكذا قيمة الوجبات التى قدمت إليهم .

وتتلخص الطريقة الأولى فى أن يتولى رئيس الصالة حصر عدد الزبائن عن طريق معرفة عدد المناضــد الموجودة بالصالة ثم بحصر عدد المقاعد غير المستعملة ، يمكن حصر عدد الزبائن داخل الصالة حصرا دقيقـــا . وفى نفس الوقت يمكن لرئيس الطباخين معرفة عدد الوجبات المقدمة فى الحفلة وذلك بحساب الفرق بين الأطباق الباقية لديه وعدد الأطباق التى جهزت ، فاذا ما وجدت أية فروق فيجب أن يتولى رئيس الصالة حصر عدد الزبائن مرة ثانية للتأكد من الرقم الصحيح الذى بموجبه سيتم إعداد الحساب .

إلا أنه فى بعض الحفلات الكبيرة يسلم الزبون تذكرة للدخول بها إلى قاعة الحفـــلات على أن يتم فصل جزء منهـــا لتسليمه على باب القاعة ويحتفظ الزبون بالجزء الآخر لإعطائه للجرسون عند طلب الطعام ، وعلى هذا فانه يمكن حصر عـــدد الوجبات المقدمة عن طريق حصر عدد كعوب التذاكر التى سلمت إلى مراقب المطعم لمراجعة الأطباق عند مرورها من المطبخ إلى قاعة الطعام . وفى نهاية الحفلة يقوم المراقب بحصر عدد كعوب التذاكر التى بموجبها تصدر فاتورة أو شيك الحفلة .

أما إذا كان هناك مطبخ واحد لخدمة كل من صالة الاحتفالات وصالات الطعام فان ذلك قد يتطلب رقابة خاصة على أصناف المأكولات وكمياتها التى تقدم بصالات الاحتفالات . والطريقة العملية هى أن يتولى أحد مراقبى المطاعم إثبات عدد الأطباق وأصنافها وذلك بتفريغها على كشف كالموضح بالرسم رقم (٢٣) ومقارنة الأعداد الموضحة على هذا الكشف بعدد كعوب التذاكر المحفوظة لدى المطبخ .

كشف
مراقبة مبيعات الحفلات

التاريخ ---------- رقم الحفلة ----------
٥ اسم الصالة ----------

قهوة	جبن	حلو	سلطة		لحوم	سمك	شوربة	فواتح شهية	عدد النزلاء	رقم الجرسون
										١
										٢
										٣
										٤
										٢٣
										٢٤
										المجموع

شكل (٢٣)

الرقابة الداخلية على مبيعات الكافيتريا :

هناك نوعان رئيسيان للكافيتريات — تبعا لطرق الرقابة عليها — أحدهما يسمى Line Ca وهو أن يمر الزبائن فى صف واحد أحدهما وراء الآخر ، يختار كل منهم ما يريده وذلك بوضعه على صينية ، وفى نهاية الصف يجلس المراقب لتحصيل قيمة المسحوبات . أما النوع الثاني وهو — الأكثر إنتشارا — ويسمى Spot Cafeteria وهو أن الزبائن لا يكونون صفا واحدا بل يسمون إلى أى مكان فى الكافيتريا ينتقون ما يريدون من أطعمة ويسلمون الشيكات التى سبق لهم إستلامها عند دخولهم إلى الصالة عند كل مكان يأخذون منه الطعام حيث يتولى المراقب كتابة السعر على الشيك . وميزة هذا النوع هو الخدمة السريعة بسبب عدم الإنتظار فى الصف إلا أنه يحتاج لعدد كبير من المراقبين عند كل قسم لختم الشيك بقيمة المسحوبات .

ولقد إستحدثت عدة طرق للرقابة على مبيعات الكافيتريات منذ إدخالها فى الفنادق وذلك لإنعدام الرقابة أو المسئولية عند ضياع الشيكات ، إذ أن الزبون هو الذى يقوم بخدمة نفسه ثم دفع ما استهلكه من طعام أو شراب ، أى أنه يقوم بدور الجرسون فيما عدا عدم مسئوليته عن ضياع الشيكات .

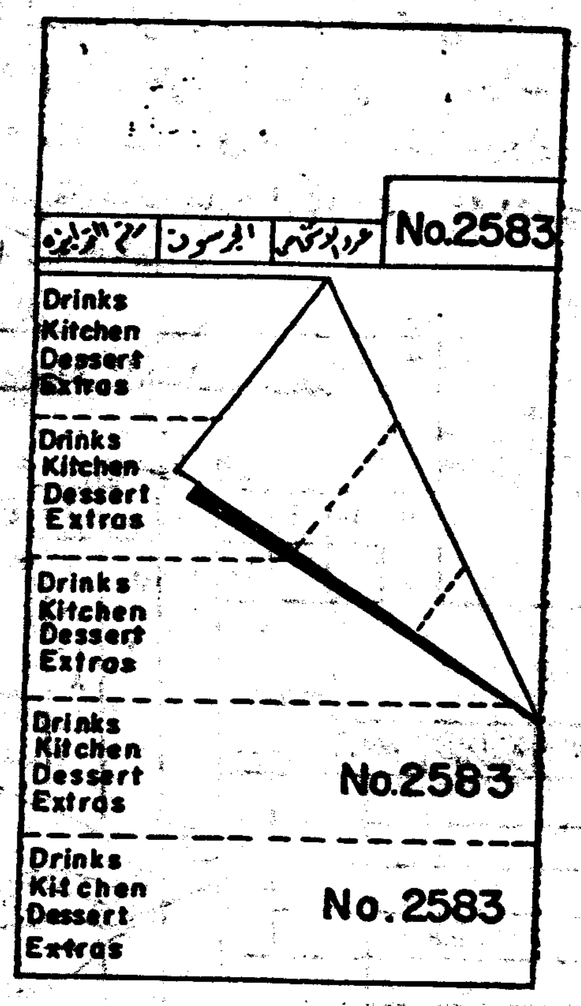
وهناك إحتمال يجب مراعاته فيما يختص بالرقابة على مبيعات الكافيتريات وهو حصول الزبون على شيكين أو أكثر مع قيامه بدفع شيك واحد دون الآخر ، ولملافاة ذلك يجب أن يعطى كل زبون يدخل إلى الصالة شيكا مرقما لتقديمه إلى المراقب عند كل قسم لإثبات قيمة الأكولات التي طلبها الزبون ، وعند خروج الزبون يتولى الصراف الموجود بجوار باب الخروج تحصيل قيمة الشيك وإثبات قيمة النقدية المحصلة على ماكينة تسجيل النقد ، هذا كما يجب أن يكون الصراف فى وضع لايمكن لأى زبون أن يدخل الصالة إلا بعد مروره عليه والحصول على شيك واحد لتقديمه إلى مراقب المطعم فى كل مرة يريد أن يأخذ بعض الأصناف.

وحتى يمكن إحكام الرقابة على أقسام الكافيتريا فانه يمكن إستعمال الشيك الموضح بالشكل رقم (٢٤) ويتكون هذا الشيك - المطبوع على ورق ناشيونال كاش No. Carbon Required (N.C.R) من أصل وصورة . أما الأصل فيستعمل لسحب الطلبات من الأقسام المختلفة وهو عبارة عن خمسة أجزاء يمثل كل منها قسما معينا من أقسام الكافيتريا أما الصورة فتمثل شيك المطعم الذى يجب الاحتفاظ به لدى مراقب المطعم كمستند للقيد ولإتمام المراجعة ولمحاسبة الزبون .

مراقبة مبيعات قائمة الطعام اليومية :

لما كانت قائمة الطعام اليومية Table d'Hote تتكون عادة من عدة أصناف Courses تقدم إلى النزيل مقابل سعر ثابت موحد للوجبة جميعهـــا ، فقد وجد أنه من المحال تنفيذ عملية المراقبة بالطريقة العادية التى تحتم تسعير كل طبق عند تقديمه إلى الزبون حيث يجب أن تظهر الفاتورة أو الشيك القيمة الاجمالية للوجبة .

وحيث أن أى نظام للمراقبة يحتم على المراقب ضرورة التأكد من عدم تقديم أصناف تزيد عما هو مقيد على فاتورة النزيل ، فانه يتعين على المراقب كتابة أصناف القائمة اليومية أو وضع أرقام مختلفة على الشيك تمثل هذه الأصناف وبذلك يمكنه إتمام عملية المراقبة عن طريق التأشير على الشيك أمام كل صنف أو الرقم الذى يمثل هذا الصنف بكونه قد قدم للنزيل .

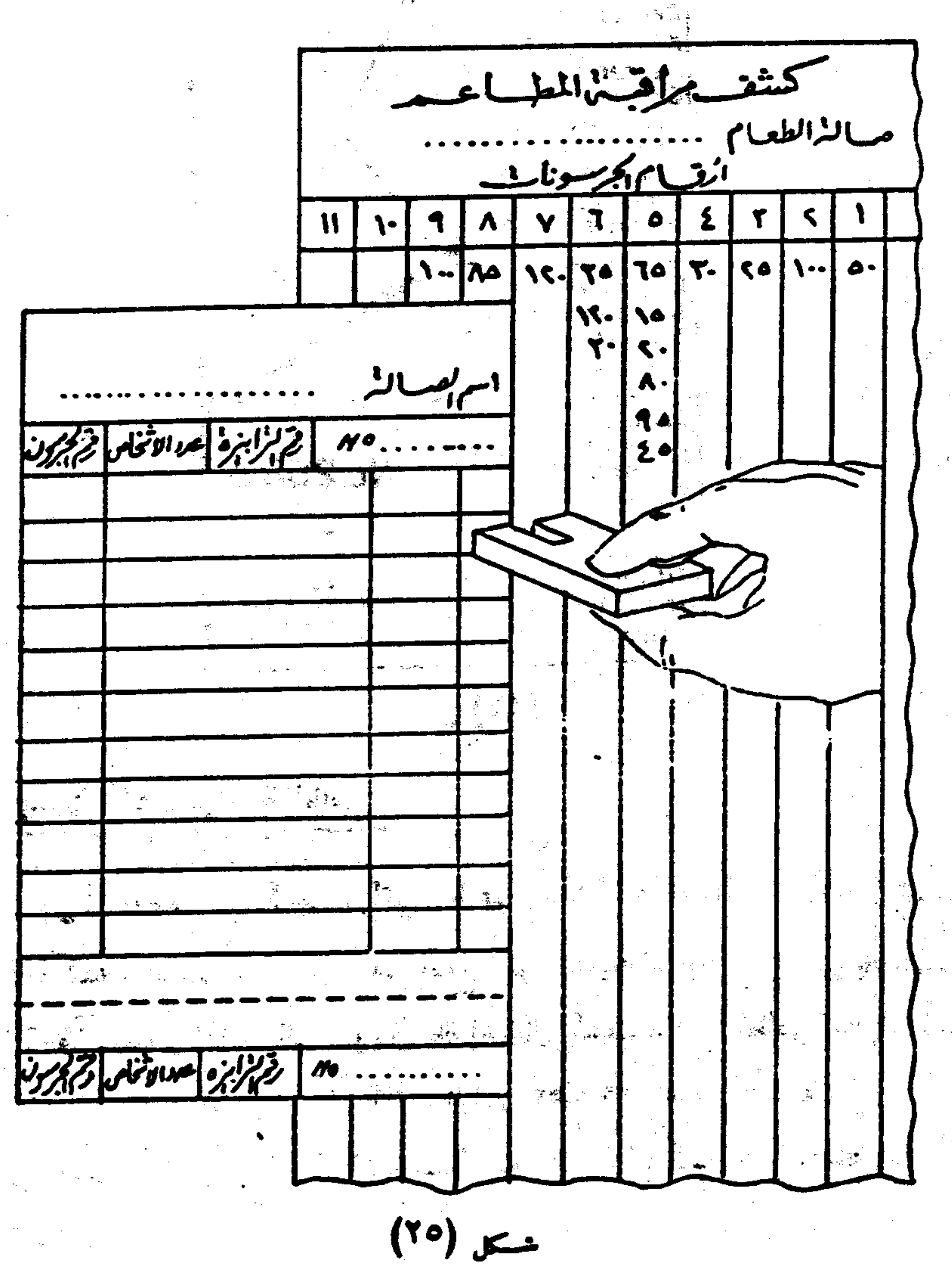


شكل (٢٤)

إستعمال كشف مراقبة المطاعم :

سبق أن أوضحنا أن كشف مراقبي المطاعم وكذا مجموعة الأختام المزدوجة تؤدى نفس وظيفة ماكينات الفحص . كما أنه يمكن إتباع نفس الطريقة السابقة فيما يختص بإصدار الشيكات وتجميعها وكذا عمل الصرافين فى حالة إستعمال كشف مراقبي المطاعم باستعمال الأختام حيث تحل هذه الأرقام المزدوجة محل مفاتيح المبالغ Amount Keys بالماكينة ، كما أن كشف مراقبي المطاعم يمكن إحلاله أو الاستعاضة عنه بشريط الماكينة Register Tape وكذا عدادات التجميع .

وكشف مراقبة المطعم والحروف المزدوجة عبارة عن أختام من الصلب أو المطاط كالموضحة (بالشكل رقم ٢٥) حيث تطبع نفس المبالغ على خط واحد مع ترك مسافة بين المبلغين . وترتب هذه الأرقام داخل صندوق فى خانات منفصلة لسهولة إستعمالها . وبالإضافة إلى هذه الأختام التى تحمل القيم فان هناك ختما يحمل كلمة لاغى Void وهو يستعمل بنفس طريقة استعمال مفتاح الـ Void بماكينة التحصيل .



شكل (٢٥)

عندما يقدم الجرسون الصينية إلى المراقب لفحصها ، يتولى المراقب وضع الشيك على الكشف السابق بحيث يقع الطرف الأيمن للشيك على الحافه اليسرى للخانة المخصصة لهـــذا الجرسون ثم يتولى المراقب طبـــع الثمن الخاص بـكل صنف بواسطة الختم المزدوج وذلك بطبع نفس القيمة على كل من الشيك والـكشف فى وقت واحد .

فى نهاية اليوم يتـكون لدى المراقب كشف أو عـــدة كشوف يحتوى كل منها على . ومات كل جرسون ، ولغرض مراقبة المبيعات فان هذا الـكشف يحل محل قراءة الماكينة وكذا شريط المراجعة .

ويجب على كل مراقب أن يقوم بتجميع كل خانة من خانات الـكشوف على حدة وتحضير ملخص عن مبيعات كل جرسون . ترسل بعد ذلك هذه الـكشوف إلى مراجع الإيرادات بنفس الطريقة السابقة مع مستندات المبيعات الأخرى .

طـــرق أخرى :

هناك بعض الطرق البسيطة التى يمكن إتباعهـــا لتسهيل الخدمة وعدم تعطيلها بالرغم من وجود بعض نقط الضعف فيها .

يقوم الجرسون بكتابة الطلب وسعره على الشيك على أن يتولى المراقب مراجعة الأصناف عند مرورها عليه ثم التأشير على الشيك أمام كل صنف بما يفيد عملية المراجعة . يجمع الشيك اسطة الجرسون ويسلم إلى الزبون الذى يقوم بدفع قيمته للصراف عند باب الخروج . وممـــا لاشك فيه أن أية أخطاء على الشيك يجب أن يعتمدها رئيس الصالة . ولبساطة هذه الطريقة فانها تطبق بنجاح فى صالات الشاى Tea Rooms ، إلا أن عيوبها تتلخص فـيما يلى .

١ — قيام الزبون بدفع قيمة شيك واحد وإخفاء شيكات أخرى قد تـكون فى حوزته .

٢ — إختلاس الصراف لقيمة بعض الشيكات مع إخفاء الشيكات المقابلة عند تقديمها للمراجعة .

٣ — عدم إمكان تحديد المسئولية عند ضياع أى شيـــك وذلك لإحتمال سرقته عن طريق الزبون أو الصراف .

مزايا طريقة مراقبة المبيعات بواسطة ماكينات الفحص:

لايمكن القول بأن هناك طريقة ما للمراقبة يمكن تطبيقها بدون أي تعطيل للخدمة إذ يتحتم على الجرسون أن يتوقف فى طريقه إلى صـالة الطعام أمام مراقب المطعم لتمكينه من فحص الأصناف بمقارنتها بما هو مقيد على Captain Order II

وحيث أن إتباع أى طريقة لمراقبة المبيعات فى المطاعم والبارات أصبحت ضرورة محتمة، لذلك فانه يمكن التغاضى عما قد تسببه هذه الطرق من تعطيل بسيط للخدمة داخل الصالات. وعلى أية حال فان عامل الوقت غالبا مايتوقف على مهارة مراقب المطعم فى تنفيذ النظام المتبع . إلا أن التجارب فى الحياة العملية قد أثبتت أن طريقة المراقبة بواسطة ماكينات الفحص تعتبر أسرع طريقة من طرق المراقبة الداخلية .

كما أن تحديد المسئولية فى حالة ضياع أى شيك يمكن الوصول إليها بصفة قاطعة فى حالة تطبيق أى نظام من النظم السابقة حيث قد سبق أن أوضحنا أنه فى حالة ما إذا وقع الجرسون بما يفيد إستلام الشيك وإختفى الشيـك بعد ذلك فانه لا مسئولية على الجرسون إذا إستطاع تقديم كعب الشيك الذى يحمل ختم صراف المطعم، وبذلك يصبح الصراف مسئولا عن ضياع هذا الشيك . أما إذا عجز الجرسون عند تقديم كعب الشيك فهو فى هذه الحالة يعتبر مسئولا عن الشيك المفقود .

وعلى أية حـال فانه لإمكان تعويض أو تغطية أية خسائر مالية ناتجة عن ضياع الشيك فلا بد من معرفة قيمة هذه الخسارة . ففى حالة إستعمال الصور الكربونية فانه يسهل الوصول إلى قيمة الشيك المفقود وذلك عن طريق صورة الشيك المحفوظ لدى المراقب . أما فى حالة إستعمال كشف مراقبى المطاعم الذى يعتبر كمستند لحـساب كل جرسون فانه لايمكن تحديد قيمة كل شيك مفقود على حدة، إذ أن الأصنـاف الموضحة على الكشف تحت حساب كل جرسون لاتحمل أى علامة توضح إلى أى شيك سبق قيد هذه المبالغ . وعلى هذا ففى حالة فقد شيكين أو أكثر من نفس الجرسون فانه يمكن فقط تحديد القيمة الكلية لهذه الشيكات .

كما أنه فى حالة إستعمال ماكينات الفحص فانه لا يمكن أيضا تحديد قيمة كل شيك مفقود على حدة إذ أن هذه الماكينات تقوم بجمع أسعار الأصناف المباعة مع طبعها على شريط بدون أى أشارة إلى الجرسونات أو أرقام الشيكات . وعلى هذا فى حالة فقد عدة شيكات لعدد من الجرسونات فانه لا يمكن تحديد قيمة أى شيك أو إجمالى الشيكات المفقودة من كل جرسون مما يمكن تحديد إجمالى قيمة الشيكات المفقودة كلها لأى يوم .

وعند إنتهاء وردية صراف المطاعم أو البارات ، يقوم بتجميع خانات تقريره اليومى وضبطها أفقيا ورأسيا وذلك للتأكد من صحة تفريغ الشيكات .

وقد سبق أن أوضحنا أن هذه الشيكات إما أن تدفع نقداً أو تقيد على حسابات النزلاء المقيمين بالفندق أو حسابات العملاء من غير المقيمين ، هذا كما سبق القول أيضا بأن الشيكات المقيدة على حسابات النزلاء يجب أن ترسل فوراً إلى صراف المكتب الأمامى لقيدها على حسابات النزلاء ، أما باقى الشيكات فترسل مع التقرير اليومى إلى إدارة الحسابات لإتمام عملية المراجعة والقيد .

يتولى الصراف بعد ذلك تحضير التقرير اليومى للنقدية موضحا عليه فئات العملة المودعة فى هذا المظروف بعد إحتجاز قيمة عهدته النقدية المسلمة إليه . وبذلك تمثل النقدية المودعة بالمظروف قيمة المبيعات النقدية التى تمت خلال ورديته .

وقد جرت العادة فى الفنادق الكبيرة على تخصيص خزانة مثبته فى الحائط ذات فتحة أفقية كصناديق البريد توضع فى المكتب الأمامى أو قسم الاستقبال ليقوم جميع الصرافين بإيداع متحصلاتهم فيها بواسطة صراف المكتب الأمامى بعد التوقيع أمام كل صراف على كشف خاص موضحا به الاسم ، إسم المطعم أو البار ، وقيمة المبلغ الموضح على المظروف . وليس معنى توقيع صراف المكتب الأمامى على هذا الكشف أنه قام بجرد محتويات المظروف أو التأكد مما بداخله وإنما يعنى كونه شاهدا على أن المظروف الخاص بصراف المطعم أو البار قد أودع أمامه بهذه الخزينة .

ومن خصائص هذه الخزانة أنه لا يمكن فتحها إلا بواسطة مفتاحين أحدهما يوجد تسم صراف المكتب الأمامى والآخر لدى موظف مسئول بإدارة الحسابات ، وقد عمل هـذا الاحتياط لضمان عدم فتح الخزانة إلا فى وجود الصراف العام مع أحد موظفى إدارة الحسابات وشهادة صراف المكتب الأمامى .

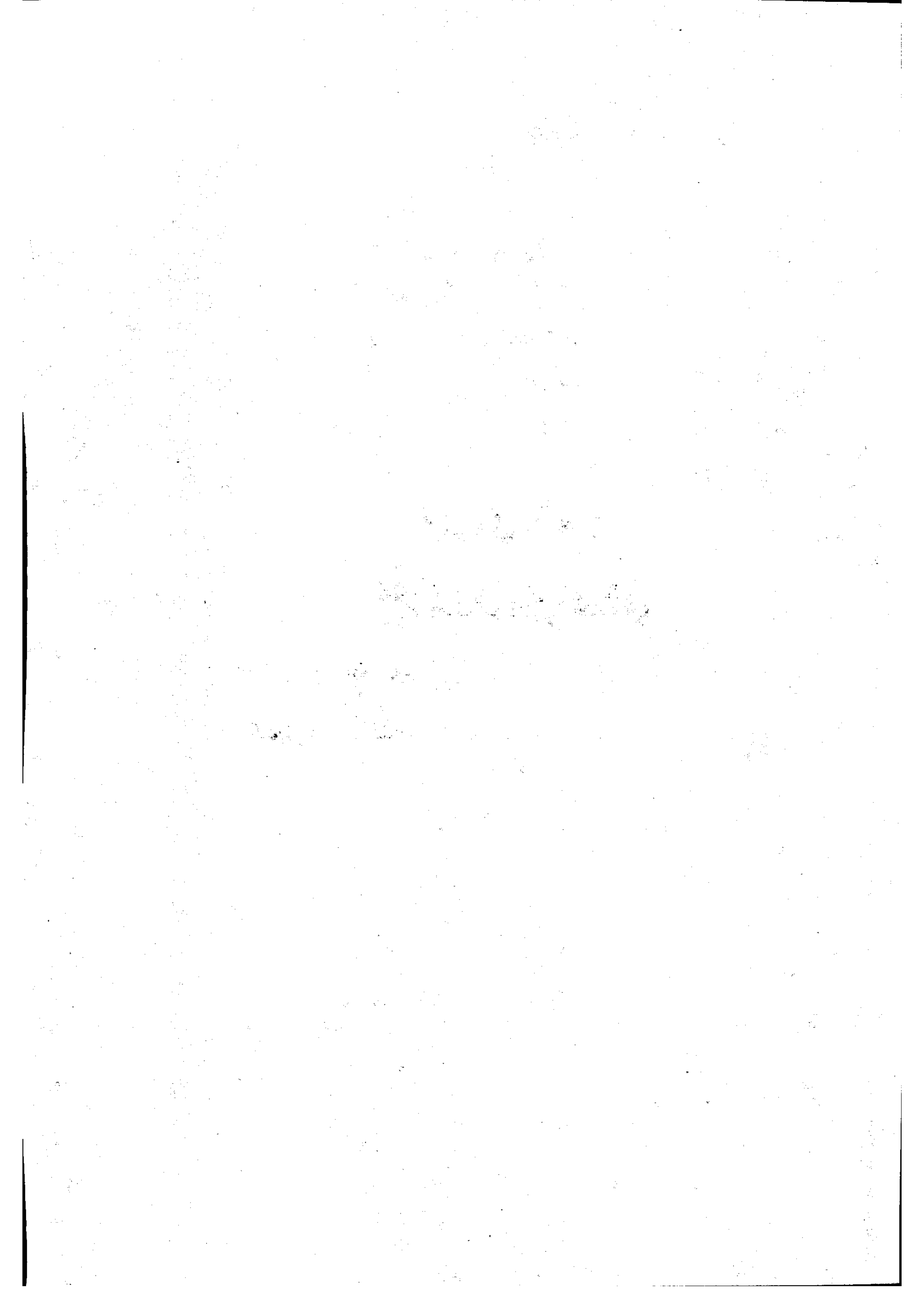
يراجع محتويات كشف الايداعات مع محتويات الخزانة من حيث عدد المظاريف والقيمة المكتوبة على كل مظروف للتأكد من وجود كافة المظاريف المقيدة على الكشف .

يتولى الصراف العام فتح المظاريف بوجود شاهد من إدارة الحسابات وعد النقدية التى بداخل كل مظروف ومطابقتها على ما هو مقيد بكل منها .

الفصل الثامن

التسـويـق

- الدعاية والإعلان.
- العمليات الآجلة.



التسويـــق

يدخل تحت كلمة التسويق أهم مبـــادىء تنمية المبيعات وهى فن البيـــع ، والدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، كما تتصل عمليات التسويق إتصـــالاً مباشراً بعمليات الإنتاج والخدمات التى سبق أن تعرضنا لها فى أبواب سابقة . ولما كان فن البيـــع يعتبر فى صناعة الفنادق أكثر أهمية من كل من الإعلان والعلاقات العامة ، لذلك فاننا سنحاول بحث جوانب هذا الموضوع بشىء من التفصيل مع التعرض للاعلان والعلاقات العـــامة كجزء من عمليات التسويق فى صناعة الفنادق .

فالإعلان يعتبر وسيلة من الوسائل التى تغرى الجماهير وتخلق الطلب على سلعة معينة . وبذلك يمكن ترجمة هذا الطلب إلى عملية بيع بواسطة مندوب المبيعات .

أما العلاقات العامة فتهدف إلى تنمية وإظهار فوائد سلعة أو مجموعة من السلع عن طريق تعريف الصحافة ووسائل الأعلام الأخرى بإمكانيات الفندق المختلفة ، وتصحيح الاشاعات التى قد تسىء إلى سمعة الفندق . وبينما يهتم كل من الإعلان والعلاقات العامة بجماهير الناس عامة فان فن البيع يتركز فقط على الطلبات الخاصة لكل فرد أو هيئة على حدة ، وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن الوظيفة الأولية لإدارة المبيعـــات هى خلق الأسواق الجديدة وتنمية حجم المجموعات السياحية والحفلات ثم متابعة تنفيذ التعهدات التى سبق الإتفاق عليها .

ولما كان من أهم واجبات العلاقات العامة هى خلق التأثير الجيد لدى جماهير الشعب بالنسبة للفندق عن طريق مجموعة من أشياء كثيرة منها حسن الضيافة ، والاهتمام بطلبات النزلاء وسرعة الرد على إستفسارات عمـــلاء الفندق سواء عن طريق التلغرافات أو الخطابات أو التليفونات ، لذلك فانه يتعين على كل موظف من موظفى الفندق أن يكون مندوباً للعـــلاقات العامة للفندق .

وقد تختلف وسائل العلاقات العامة بأختلاف الفنادق من بلد إلى آخر تبعاً لطبيعة وأخلاق المواطنين وثقافتهم ، إلا أن هناك بعض القواعد العامة التى يمكن إتباعها لخلق المزيد من العلاقات العامة أهمها ما يلى :

١ – كسب ثقة النزلاء وخلق الإحساس لديهم بأنهم دائما موضع الرعاية من جانب إدارة الفندق وموظفيه .

٢ – شعور كافة موظفى الفندق بأنهم جزء لا يتجزأ من الإدارة . هؤلاء الموظفين هم سفراء الفندق فى المجتمعات والنوادى لشرح ومناقشة الخدمات التى يؤديها الفندق .

٣ – دوام الاتصال بمندوبى الصحافة والاعلام لخلق المزيد من الدعاية وحسن العلاقات والوقوف على مدى الخدمات التى يؤديها الفندق للمجتمع المحلى والاقتصاد الوطنى .

٤ – إن تنظيم بعض الحفلات الخاصة للجماهير مثل حفلات الغناء ذات الطابع الخاص يمكن أن تحقق المزيد من الدعاية والعلاقات العامة ، وبالرغم من أن هذه الحفلات قد لا تحقق الكثير من الأرباح إلا أن قيمتها من حيث الدعاية للفندق قد تفوق ما يمكن توقعه من أرباح فى عمليات التشغيل الأخرى .

٥ – بالإضافة إلى ما تحققه بطاقات الإئتمان من زيادة فى أرقام المبيعات ، فانهـا تخلق الإحساس لدى الجماهير بأنهم موضع ثقة الفندق فيما يختص بمعاملاتهم معه .

أما التسويق فيهتم بجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالسوق ، توطئة لفحصها وإستخلاص ـج والتنبؤ باتجاهات السوق ثم وضع التوصيات التى تقتضيها الظروف . لذلك فانه يتعين البدء بدراسة السوق الذى يتعامل معه الفندق إذ أنه من السهل الحصول على مزيد من الأعمال ـى قد تنمو تلقائيا بمرور الوقت عن طريق وضع الخطط والأنظمة المناسبة لتتبـع نشاط هذا ـوق ودراسته أولا بأول لإمكان إمتصاص أكبر قدر من العمل .

وتبدأ عملية دراسة السوق بضرورة التعرف على المصادر المختلفة التى تتعامل مع الفندق عن طريق تقسيم خطابات تأكيد الحجز سواء لحجز غرف أو حفلات عن طريق أفراد أو شركات أو وكلاء سياحة . أما الحجوزات التى تتم عن طريق الأفراد فانه يتعين إثباتهـا على البطاقات الإحصائية الخاصـة بالنزلاء التى يتم حفظها بقسم الحجز والاستقبال . ولقد وجد أنه يمكن الحصول على المزيد من الحجوزات عن طريق تذكير هؤلاء النزلاء بمدى التسهيلات التى يقدمها الفندق ، ومدى ما يتمتع به من خدمات ممتازة عن طريق إرسال بعض النشرات الدورية عن

الفندق ، أو إرسال بطاقات المايدة أو البريد المباشر ، أما في الفنادق التجارية الكبيرة التي تعتمد أساسا على الأفواج السياحية فانه يتعين تقسيم خطابات الحجز طبقا لمصادرها المختلفة إلى وكلاء السياحة الأجانب والشركات والمؤسسات إلى غير ذلك طبقا لطبيعة حجم العمل بالفندق ومدى إمكانية إدارة المبيعات ، على أن يتم ترتيب هذه الشركات داخل مجموعاتها ترتيبا أبجديا لسهولة إستخراج البيانات المطلوبة .

ولما كان الغرض من هذه الدراسة هي محاولة الحصول على أكبر كمية من المحجوزات في أوقات الكساد ، لذلك فانه يتعين عند دراسة هذا السوق إعطاء الأولوية بالنسبة لطلبات الحجز في المواسم السياحية إلى شركات السياحة التي يمكن الاستفادة منها في غير الموسم السياحي.

بعد إستنفاذ كافة الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها عملاء الفندق فانه يتعين على إدارة المبيعات محاولة خلق أسواق جديدة لم يسبق التعامل معها من قبل. ولقد أثبتت الخبرة السابقة أنه عن طريق إجراء الاتصالات الشخصية وتوزيع نشرات الدعاية والقيام بعمل بعض الحملات الإعلانية فانه يمكن خلق المزيد من العملاء الذين لم يسبق لهم التعامل مع الفندق .

وكلاء السياحة :

ترتكز صناعة السياحة على أربع أسس هامة هي طرق المواصلات وعملية نقل المسافرين وأمتعتهم ، والفنادق وماتقدمة من خدمات وأطعمة ومشروبات ، ثم عمليات زيارة الأماكن السياحية . ونظرا للملاءمة التي يجب أن تتوافر بين هذه العمليات ، والترتيبات المتعددة والمعلومات المتعددة لتنسيق العمل بينها فقد نشأت وكالات السياحة المتخصصة ذات الإمكانيات الضخمة التي ساعدت على إرساء قواعد النهضة السياحية في العالم ، كما أنه نظرا للعلاقات المتشابكة بين الفنادق ووكلاء السياحة ومنظمي المجموعات السياحية وإرتباط مصالحهم المشتركة يوما بعد يوم فقد رأينا أن نتعرض لشرح المسئوليات المشتركة والتعاون الصادق بينهم لتحقيق المنفعة المتبادلة ودفع عجلة السياحة إلى الأزدهار والتقدم .

والفنادق عموما تفضل أن تتم عمليات الحجز رأسا عن طريق وكلاء السياحة حتى يمكنها مطالبتهم بمقابل عدم الإلغاء في حالة عدم تنفيذ هذه المحجوزات في مواعيدها أو عدم الإلغاء

فى غير المواعيد المحددة ، إذ أن هذا الإجراء غير ممكن فى حالة قيام الأفراد أو الشركات بإتمام إجراءات الحجز ، هذا بالإضافة إلى أن شركات السياحة تتبع أصولا وقواعد معينة عند تعاملها مع الفنادق لمنع إزدواج الحجز أو المطالبة بعمولات غير مستحقة . ولقد أدت وسائل النقل الحديثة إلى زيادة نسب أشغال الفنادق زيادة كبيرة مما جعل عمولات وكلاء السياحة مقابل قيامهم بالحجز تمثل مصدرا من أهم مصادر إيرادات هذه الشركات .

ووكيل السياحة والسفريات يعتبر خبيرا فى تخطيط وتنظيم وبيع الرحلات السياحية من حجز تذاكر السفر فى الطائرات والبواخر والقطارات والغرف فى الفنادق ، ومشاهدة معالم السياحية فى البلاد . وعلى وجه العموم فقد أصبح وكلاء السياحة يلعبون دورا هاما فى تنمية حجم مبيعات الفنادق نظرا لما يقدمونه من تسهيلات للمجموعات السياحية ، وقيامهم بعمليات التسويق وإكتشاف أسواق جديدة عن طريق الإعلان بالجرائد والإنضمام إلى الجميات والنوادى المختلفة وطبع الكتيبات والنشرات السياحية التى تساعد على خلق الطلب على خدماتهم .

ونظراً للامكانيات الضخمة لوكلاء السياحة فى تنمية حجم المبيعات فى الفنادق ، فانه يتعين على مديرى الفنادق مراعاة ما يلى :—

١ — إعطاء الأولوية المطلقة لطلبات الحجز الواردة من وكلاء السياحة وذلك بتأكيد الحجوزات الواردة منهم بأسرع وسيلة من وسائل الاتصال والعمل بقدر الإمكان على تنفيذ تعلياتهم بالنسبة لأسعار وأنواع الغرف أو الاتصال بهم فى حالة تعذر تنفيذ هذه الطلبات حتى يمكن إتمام عمليات الحجز دون أى تأخير . كما يتعين تعريف وكلاء السياحة بسياسة الفندق فيما يختص بالإلغاءات والتأمينات .

٢ — الإهتمام بعملاء وكلاء السياحة عن طريق تأكيد أهمية حجم المبيعات الواردة منهم لموظفى الفندق عامة وموظفى المكتب الأمامى خاصة .

٣ — عدم إظهار قيمة الأسعار المخفضة للغرف الممنوحة لوكلاء السياحة بالنسبة لعملائهم المقيمين بالفندق إذ أن ذلك قد يتعارض مع السياسة البيعية لهؤلاء الوكلاء .

٤ — يتعين على إدارة المبيعات مقابلة مندوبى وكلاء السياحة عند وصولهم مع المجموعات السياحية وتحقيق رغباتهم والإستماع إلى مطالبهم .

٥ – إمداد وكلاء السياحة بالمعلومات المستمرة عن الفندق عن طريق إعداد مجموعات كاملة من النشرات والمطبوعات السياحية وقوائم الأسعار .

٦ – تنظيم الاتصالات الدورية بوكلاء السياحة بمكاتبهم لإستطلاع آرائهم ومعرفة رامجهم السياحية المستقبلة وتبادل الرأى لما فيه مصلحة الطرفين .

٧ – سرعة سداد العمولات المستحقة لوكلاء السياحة بصفة آلية دون الحاجة إلى تكرار المطالبة من جانبهم .

أسعار الغرف

عند مناقشة الأنواع المختلفة لأسعار الغرف فانه يتعين توحيد المسميات وتحديد ما تعنيه الألفاظ الخاصة بها ، منعا لتضارب الآراء وإختلاف التفسيرات وما قد ينشأ عن ذلك من مناقشات وخلافات قد تسىء إلى العلاقات بين الفنادق ووكالات السياحة . كما أنه نظراً للتطور الكبير فى طرق التسويق ونمو الحركة السياحية وزيادة حدة المنافسة بين الفنادق المختلفة فقد رأينا أن نوضح للقارئ بعض أنواع هذه الأسعار ومتى يمكن تطبيقها ، كما سنحاول شرح بعض القواعد العامة المتداولة فى الفنادق ووكالات السياحة للاسترشاد بها فى الحياة العملية .

الأسعار العادية : Regular Rates

هى الأسعار التى يتم الإعلان عنها للجماهير ووكلاء السياحة ، وهى تطابق الأسعار المعلن عنها فى غرف النزلاء وعلى حامل بطاقات الغرف . وكقاعدة عامة فان هذه الأسعار يجب أن تكون خاضعة للعمولة Commissionable rates إذا كانت الحجوزات الممولة تتم عن طريق وكلاء السياحة ، كما أنه عند وضع قواعد إستحقاق هذه العمولات مثل عدم إستحقاق العمولات فى حالة الاتفاق على أقل الأسعار Minimum Rates أو عدم وصول النزيل فى ميعاد الحجز الممول أو أن العمولة تستحق على الغرف دون الخدمات الأخرى . . . الخ ، فانه يتعين ضرورة توضيح هذه القواعد مقدما إلى وكلاء السياحة وإلا كان من حق هؤلاء الوكلاء المطالبة بعمولات مستحقة طبقاً للقواعد العامة .

الأسعار المضمونة : Guaranteed Rates

هذه الأسعار تتناسب مع إحتياجات وكلاء السياحة الذين يسعون على تحصيل قيمة الرحلات التي يبيعونها مقدما، وبناء عليه فان هؤلاء الوكلاء يطلبون دائما معرفة ما سوف تتكلفه هذه الرحلات محسوبة على أساس أسعار الغرف التي يتعين توضيحها على قسائم البيت المسلمة إلى العملاء لتقديمها إلى الفندق الذي يقوم بارسالها بعد إتمام الخدمات إلى وكلاء السياحة لسداد قيمتها بعد خصم العمولات المستحقة .

مما سبق يمكن القول بأن الأسعار المضمونة لوكلاء السياحة هي الأسعار التي يجب إظهارها على بطاقات حسابات النزلاء بغض النظر عن أسعارها العادية . فى حالة عدم وجود الغرف بالأسعار المضمونة التي سبق الاتفاق عليها مع وكيل السياحة فانه يتعين على الفندق إعطاء النزلاء غرفا ذات أسعار أعلى ولكن دون إضافة هذه الزيادة على حساباتهم لحين وجود غرف ى بنفس الأسعار السابق الاتفاق عليها ، وفى هذه الحالة يطلب من النزيل الانتقال إلى ذات السعر المضمون ، فاذا امتنع النزيل أو رفض الإنتقال إلى الغرفة ، فانه يتحمل شخصيا فرق السعر بين الغرفتين . أما إذا تم نقل النزيل إلى غرفة أخرى أقل سعرا مما هو موضح على مة البيت وقبل النزيل شغل هذه الغرفة فان الفرق المستحق يكون لصالح وكيل السياحة يقوم بمحاسبة النزيل عن هذه الفروق مباشرة .

الأسعار الموحدة : Flat Rates

يطلق عليها أحيانا Run of the House Rates وهى عبارة عن سعر موحد لكافة غرف النزلاء أو لفئة معينة منها بغض عن الأسعار العادية . هذه الأسعار يمكن إستعمالها فى بعض الحالات الخاصة عند مناقشة أسعار المجموعات السياحية وضرورة وضع سعر موحد بالنسبة لكل فرد فى المجموعة بغض النظر عن نوع الغرفة المؤجرة .

الأسعار الصافية : Net Rates

هى أقل أسعار يمكن إعطائها لوكلاء السياحة ، ويتم إحتسابها بعد خصم نسبة تزيد قليلا عن ١٠ ٪ التى تمثل عمولة وكلاء السياحة . وعادة ما تحتسب هذه الأسعار بخصم ١٥ ٪

من الأسعار المضمونة . كما أنه فى حالة الاتفاق على الاسعار الصافية فان ذلك يعنى كـون الاسعار بدون عمولة Non-commissionable

البيعات الجماعية :

تشمل من الوجهة الفنية مبيعات المجموعات السيـــاحية والمؤتمرات وتنظيم المعروضات وإقامة الندوات والحفلات على إختلاف أنواعها . ويمكن القول بـأن البيعات الجماعية تعتبر من أهم مصادر المبيعات فى الفنادق الحديثة كما تعتبر أيضا من أهم ما تحرص عليه هذه الفنادق كوسيلة من وسائل رفع نسب إشغالها فى المواسم المختلفة وزيادة حجم إيراداتها . وترجع أهمية المبيعات الجماعية بالنسبة للفنادق إلى الأسباب الآتية :

١ — لما كانت مواعيد حضور ومغادرة أعضـــاء المؤتمرات أو أفراد المجموعات السياحية يتم الإتفاق عليها مقدما ، فان ذلك يسهل عملية تسجيلهم كما يسهل عملية محاسبتهم ومغادرتهم فى المواعيد المحددة .

٢ — نظرا لضرورة تواجد أعضاء المؤتمرات أكبر مدة من الزمن بالفندق ، فقد وجـد أن تكاليف إقامتهم بالنسبة للمأكولات والمشروبات والغسيل والكى كثيرا مازيد عن معدل مصروفات النزيل العابر .

٣ — لما كانت غالبية أعضاء المؤتمرات أو الإجتماعات من رجال الأعمـــال ، فان إرضاءهم يعتبر وسيلة ناجحة من وسائل الدعاية والعـــلاقات العامة الناجحة التى يمكن أن تحول الكثير من هؤلاء الإعضاء إلى عملاء مستديمين للفندق ، كما أنهم عن طريق إتصالاتهم الشخصية بأعضاء المؤسسات الأخرى قد يكونوا خير دعاية للفندق .

وحتى يمكن الحصول على أكبر قدر من هذه المبيعات فانه يتعين أخذ الخطوات التالية فى الحسبان قبل البدء على تركيز عمليات الدعاية اللازمة .

١ — تحليل إمكانيات الفندق المختلفة ومدى ما يمكن تقديمه لهذه المجموعات مثل عـــدد غرف النزلاء التى يمكن تخصيصها للمبيعات الجماعية بعد تغطية إحتياجات النزلاء العابرين .

٢ — الإمكانيات الخاصة بالإجتماعات والمؤتمرات والحفلات مثل عدد الصالات العامة وسعة كل منها وإمكانية تقديم وجبات الغذاء والعشاء أو الكوكتيلات للمجموعات التى يتم الإتفاق عليها .

٣ — دراسة السوق الذى يمكن التعامل معه وتركيز وسائل الدعاية بالنسبة للامكانيات التى يمكن تقديمها إلى العملاء . هذه الوسائل يمكن أن تتم عن طريق الرسائل الخاصة إلى الشركات والمؤسسات والجمعيات الخيرية ... الخ أو عن طريق الإتصالات التليفونية أو الإتصالات الشخصية .

— رسم خطة للمتابعة عن طريق مداومة الإتصال بعملاء الفندق للتعرف على برامجهم المستقبلة ومواعيدها مع القيام بعرض خدمات الفندق والتسهيلات التى يمكن تقديمها إليهم فى هذا الخصوص .

الدعاية والإعلان

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مدى أهمية الإعلان والدعاية في صناعة الفنادق ، وكذا وظائفها المختلفة والمبادىء التي ترتكز عليها ، كما يهدف أيضا إلى وضع الخطوط الرئيسية والطرق العملية لتنفيذ برامج الدعاية والإعلان في مختلف الفنادق . وعلى وجه الخصوص فسنحاول تلخيص النقط الآتية .

١ — أهمية الدعاية والإعلان للفنادق .

٢ — كيفية إستخدام وسائل الإعلان المختلفة في العمل على رفع نسب الاشغال وزيادة أرباح التشغيل .

٣ — كيفية رسم سياسة الاعلان التي تساعد على زيادة الايرادات .

٤ — كيفية الاشراف ومراقبة نتائج حملات الدعاية والإعلان .

٥ — كيفية توجيه وإشراف الفندق على ميزانية الاعلان .

وعندما نتعرض لموضوع الإعلان والدعاية فاننا نجد أنفسنا حيال ضرورة إستعراض سريع لمدلول كل من الاصطلاحين وأثر كل منهما بالنسبة لصناعة الفنادق . وحتى نستطيع أن نستطرد في هذه الدراسة فانه يتحتم أولا أن نحدد الفرق بين عدد من المدلولات العلمية التي كثيرا ما يحدث لبس في تحديد مدلول كل إصطلاح منها :

الإعلام

الدعاية

العلاقات العامة

الإعلان

فالإعلام هو سرد الوقائع والحقائق دون ماتبديل أو تغيير أو تحريف ويكون هذا السرد بأى وسيلة من وسائل الإتصال بالجماهير سواء بالنشر أو الإذاعة أو التليفزيون أو الشعارات واللافتات.

أما الدعاية فهى الكيفية أو الخطة التى تستخدم بها وسائل الإعلام جميعا وذلك للتأثير على قلب أو عقل الجماهير لتوجيههم وجهة معينة بغرض الوصول إلى هدف معين . لذلك فانه يتعين وجود خطة معينة حتى تسمى دعاية وإلا أصبحت مجرد تلاعب بعواطف الجماهير وتفكيره .

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنهـــا العمليات المستمرة التى تستهدف كسب ثقة الجماهير من جانب أى شخصية معنوية أو مادية لها أهمية خاصة بالنسبة للجمهور ، ومن قائـــل أنها عملية ذاتية تستهدف شرح السياسات والأعمال والخدمات للجمهور حتى تستحوذ عـــلى ثقتهم وتأييدهم .

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها الفن الذى يقوم على التحليـــل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول موضوع بقصـــد تهيئة السبل أمام الجمهور لكى يتعرف على الفائدة التى يتضمنها هـــذا الموضوع وأن يستفيد فعلا من أداء ذلك .

مما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة عـــلم وفن تستخدم المنهج العلمى فى التحليل والتأثير ويمكن من ذلك أن نحدد أن العلاقات العامة لها وظائف معينة يمكن أن نستخلصها فى النقاط الآتية :

١ — دراسة وقياس إتجاهات الرأى العام .

٢ — التنسيق وذلك عن طريق الاتصال بالمسئولين فى الفندق والاتصال بالهيئات والأفراد من خارج المشروع .

٣ — تقديم الارشادات لمختلف أقســـام الفندق ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بـــالنزلاء .

الإعـــلان :

هو فن التعريف The art of Making known إذ يعاون المنتج على تعريف المستهلك بالسلع التى ينتجها أو الخدمات التى يقدمها كما يعاون المستهلك فى التعرف على حاجاته وكيفية إشباعها .

كما يمكن تعريف الاعلان بانه الوسيلة التي يدفع ثمنا لها والتى بموجبها تتولى المؤسسة نشر ماتراه مهما عن تاريخها أو الخدمات التى تقدمها والميزات التى تتمتع بها إما بالكتابة أو الرسم أو أية صورة أخرى للوصول مباشرة إلى ماتهدف اليه . كما أن الاعلانات الجماعية Group Advertising عبارة عن إعلانات تنظمها مجموعة من الفنادق بغرض زيادة إيراداتها

مجال الدعاية والإعلان :

لضمان تحقيق النجاح فى رسم برامج الإعلان والدعاية ، ولتحقيق الفوائد التى يمكن أن تعود على الفندق من تنفيذ هذه البرامج فانه يتعين دراسة وفهم وظائفها المختلفة .

إن الغرض من الإعلان هو محاولة تعريف الجماهير بامكانيات الفندق المختلفة وخدماته الممتازة . وقد يكون الإعلان بسيطا كاللافتات المثبتة على أبواب الفنادق أو فى أعلى المبانى أو قد يكون على هيئة برامج سنوية ذات ميزانية ضخمة .

وأول وظيفة من وظائف الإعلان هى جذب إهتمام الجماهير وترغيبهم وإقناعهم بارتياد فندق معين والعمل على تحويلهم إلى عملاء مستديمين لهذا الفندق .

وإنه مما لاشك فيه أن الدعاية والإعلان فى صناعة الفنادق قد أثبتت أنها من الوسائل الهامة فى رفع نسب إشغال الغرف خاصة وزيادة إيرادات الفندق عامة . وعلى وجه العموم فانه يمكن تلخيص وظائف إدارة الدعاية والإعلان فيما يلى :

١ — تحديد المزايا التى يتمتع بها الفندق بالنسبة للفنادق الأخرى ومدى تناسب هذه المزايا مع طلبات النزلاء .

٢ — عمل دراسة خاصة ومستمرة تهدف إلى تحديد جنسيات النزلاء ومتوسط إقامتهم بالفندق حتى يمكن دراسة أذواقهم وعاداتهم لتقديم الخدمات التى تناسبهم والإعلان عن هذه الخدمات .

٣ — إختيار أنسب وسائل الإعلان والدعاية التى يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من النزلاء بأقل تكلفة ممكنة .

٤ — توزيع ميزانية الإعلان بمعاونة خبراء الإعلان المتخصصين على الوسائل المختلفة (الصحف اليومية والمجلات الأسبوعية المحلية والأجنبية ، الراديو ، البلاكات المضيئة واللافتات . . . الخ) حتى يمكن تغطية معظم المناطق من الناحية الجغرافية .

٥ — توجيه عملية تحضير خطابات المبيعات ومرفقاتها من نشرات إعلانية وبطاقات بريدية تشرح إمكانيات الفندق المختلفة .

٦ — تقييم نتائج برامج الدعاية والاعلان حتى يمكن التحقق من الزيادة المنتظرة فى نسب الإشغال وحجم المبيعات فى المطاعم لإمكان إستبعاد وسائل الاعلان غير المنتجة .

٧ — العمل على الاشتراك باسم الفندق فى بعض مظاهر النشاط الاجتماعى كوسيلة من وسائل الدعاية للفندق .

٨ — تعريف موظفى الفندق ببرامج الاعلان والدعاية ودور كل منهم فى هذه البرامج وتذكيرهم بأن نجاح كل برنامج يعتمد على نوع الخدمة التى تقدم إلى النزلاء والأمر الذى يترك معاملة الموظفين لهؤلاء النزلاء .

وسائل الإعلان :

لا يمكن القول بوجود وسيلة معينه للاعلان يمكن تطبيقها بالنسبة لكافة الفنادق إذ يجب على كل فندق أن يدرس مركزه الخاص وإحتياجاته المختلفة حتى يمكنه إختيار وسيلة أو مجموعة من الوسائل يمكن أن تناسب إمكانياته .

ووسائل الاعلان متعددة كما أن إختيار أحد هذه الوسائل لنقل الرسالة الاعلانية قد تختلف بأختلاف العاملين الآتيين :

١ — نوع الخدمات التى يقوم الفندق بالإعلان عنها .

٢ — تكلفة الوسيلة الاعلانية ومدى المنافسة بين هذا الفندق والفنادق المماثلة .

وقبل أن نتناول وسائل الاعلان بالنسبة للفنادق المختلفة فانه يجب أن نؤكد أن فن الاعلان بوسائله المتعددة لا يصنع المعجزات . فالاعلان بمفرده لا يساعد على بيع الخدمات التى

يقوم الفندق بتقديمها وإنما يجب أن يوضع البيع الباشر فى الرتبة الأولى حيث أن نجاح التسويق بالفنادق رهين بمستوى الخدمة التى تقوم بالإعلان عنها والدعاية لها حتى يمكن ان يجعل من كل نزيل بمثابة إعلان متحرك ودعاية مجانية من الطراز الأول قبل أن نلجأ إلى وسائل الاعلان التقليدية .

وسنستعرض فيما يلى وسائل الاعلان الهامة التى يمكن إستخدامها فى الفنادق .

الإعلان بالصحف :

يتميز الإعلان بالصحف بأنه إعلان يعطى درجة كبيرة من الأهمية للمعلن فيه وخاصة إذا كانت من الصحف التى لها توزيع عام بالنسبة لقرائها . وهى تعتبر من أرخص وسائل الإعلان بالنسبة لعديد من السلع ذات الاستهلاك العام للجماهير ، إلا أنها تصبح مرتفعة التكاليف بالنسبة لصناعة الفنادق حيث أن عدد العملاء المرتقبين للاستفادة من الخدمات الفندقية من بين قراء الصحف ذات التوزيع العام محدود . كما أن هذا النوع من أنواع الإعلان يعتبر أسرع وسائل الإعلان تنفيذاً ونتيجة ، كما أنه للسبب ذاته يعتبر أقصر عمرا لأنه ينتهى بنهاية اليوم وحتى صدور الجريدة اليومية الجديدة أو المجلة الأسبوعية . بالإضافة إلى ذلك فان الاعلان بالصحف إذا لم تتح له فرصة التكرار المستمر يصبح غير ناجح بالمرة . كما أن الاعلان عن الفنادق بالصحف يعتبر فى حد ذاته إعلانا متنافسا مع بقية الاعلانات الأخرى المنشورة بالصحيفة أو المجلة . ولذا يلزم أن تكون مساحة الاعلان كبيرة نسبياً حتى يمكن أن يجذب إنتباه القارئ من بين المواد التحريرية والإعلانات الأخرى .

إلا أنه يمكن دواما إستغلال الاعلانات فى الصحف للاعلان عن بعض الخدمات التى يقدمها الفندق لعملائه كصالات الشاى والملاهى الليلية ... الخ .

وإذا كنا قد إستعرضنا وسائل الاعلان بالصحافه المحلية ذات التوزيع العام ، فانه يمكن القول بأن أهم وسائل الإعلان المستخدمة هى الحملات الاعلانية بالصحف المتخصصة الأجنبية التى تنشر كل ما يهم شركات السياحة العالمية وتقديم البيانات الجديدة عنها

وقبل أن ننتهي من الحديث عن الصحافة كوسيلة إعلانية فانه يمكن إعتبارها فى المقام الأول فى مجال العلاقات العامة عن طريق نشر إسم الفندق عند وصول شخصية بارزة أو إقامة إجتماع هام ضمن الأخبار العادية دون مقابل ، إلا أن نجاح مثل هذه العملية يتوقف على إختيار الخبر وطريقة صياغته .

الإعلان بالطرق :

تعتبر هـذه الوسيلة من أهم الوسائل الاعلانية التى يمكن إستغلالها فى الاعلان عن الخدمات الفندقية لما لها من تأثير كبير على الجماهير . ويمكن إستغلال الطرق عند مدخل المدن الكبيرة للاعلان عن الفنادق وعناوينها وكذا الطرق المؤدية من المطارات إلى داخل هـذه المدن . ويرتبط نجاح هـذا الإعلان أساسا باختيار موقع الإعلان ومجال التصميم وإختيار الألوان المستخدمة فيه .

وتعتبر الإعلانات الموجودة على الطريق المؤدى إلى مطار القاهرة الدولى وكذا الموجودة داخل صالة الترانزيت ومحطة الركاب البحرية الجديدة فى ميناء الأسكندرية من أنجح الوسائل إستغلتها شركات الفنادق والسياحة والطيران كاعلانات تذكيرية بأسماء هـذه الشركات .

الاعـلان بالراديو :

يعتبر الإعلان بالراديو من وسائل الإعلان المجدية إذا كانت المحطة التى تذيع مثل هـذه الإعلانات مسموعة ويعتبر الإعلان فى إذاعة الشرق الأوسط وهى الإذاعة المسموعة بوضوح والتى يسمح فيهـا بالإعلان بالجمهورية العربية المتحدة من أهم أنواع الإعلانات ، إلا أنه يلزم معرفة الوقت الذى يبد فيه الاعلان لإذاعته .

الاعلان والدعاية بالبريد المباشر :

يعتبر هذا النوع من أهم أنواع الاعلان والدعاية للخدمة الفندقيـة . وبالرغم من وجود شركات إعلان متخصصة تقوم بهذا النوع من الاعلان والدعاية نيابة عن شركات الفنادق ، إلا أنه

يحسن أن تتولى إدارة كل فندق القيام باعداد قوائم بأسماء العمـــلاء المعروفين للفندق وكذا الهيئات والجمعيات وضرورة إجراء التعديلات اللازمة على هذه القوائم أولا بأول .

والخطابات المرسلة بالبريد هي أساس هذا النوع من الاعلانات من حيث سهولة تنفيذها كطريقة ناجحة لجذب عملاء جدد للفندق مع الاحتفاظ بالعمـــلاء الذين سبق ترددهم عليه . ويمكن إستخدام الخطابات في المناسبات التالية :

١ — في حالة البيع المباشر مثل بيع الغرف وصالات الاحتفالات وهي في هـذه الحالة عبارة عن عرض كامل للمبيعات مدعما بالكتالوجات والصور وبطاقات الحجز ، إلى غير ذلك من المرفقات التي تشرح إمكانيات الفندق المتعددة .

٢ — خلق الرغبة لدى الجماهير للعمـل على زيارة الفندق وأماكنه العامة كافتتاح ملهى جديد أو كافيتريا أو إعادة تنظيم وتنسيق بعض صالات الطعام .

٣ — زيادة شهرة المحـل وذلك بارسال خطابات إلى النزلاء الذين سبق إقامتهم بالفندق لطلب إقتراحاتهم أو تعليقاتهم .

٤ — منح بطاقات إئتمان لبعض عملاء الفندق المستديمين لزيادة حجم المبيعات .

٥ — عند الاتصـــال بوكلاء السياحة وضرورة تزويد هؤلاء الوكلاء بكافة مطبوعات الدعاية التي تشرح وتصور إمكانيات الفندق وأسعار الخدمات .

الإعلانات الداخلية :

تعتبر من الوسائل الناجحة التي تشـكل أهم وسائل الإعلان عن الخدمات والتسهيلات التي يقدمها الفندق لنزلائه عن طريق وضع دليل خدمات الفندق في غرف النزلاء ، اللافتات والصور في بهو الفندق وصالاته العامة .

إن واجب الادارة لا يقف عند حد بيع الغرف والعمـل على زيادة مبيعات المـأكولات والمشروبات ولكنها تهدف دائما إلى تشجيع بيع الكثير من الخدمات الأخرى التي تكون مصدراً من مصادر إيرادات الفندق مثل الغسيل والكي ، صالونات الحلاقة والتجميل ، حمامات البخار ، محلات بيع الهدايا ... الخ .

وإنه مما لا شك فيــــه أن الاعلانات الداخلية كثيرا ما تساعد النزلاء على معرفة كافة الخدمات والتسهيلات التى تقدم بالفندق . فصــالات الطعام تدعو النزلاء إلى الاستمتاع بوجبة جيدة فى جو هادىء جميل ، كما تدعو لوحات الاعلانات الداخلية واللافتات النزلاء للاستمتاع بحمام السباحة بالفندق أو حمامات البخار أو لشراء لوازمهم من المحلات المختلفة .

ويمكن تلخيص أهم مميزات الاعلانات الداخلية فيما يلى :

١ — تنسيق وتجميل الصالات العامة بالفندق لاجتذاب النزلاء .

٢ — تشجيع وتذكير النزلاء والرواد بارتياد صالات الطعام وبارات الفنــدق وكذا استعمال الخدمات المختلفة .

إن أماكن وضع الاعلانات تحدد لحد ما قيمتها الاعلانية . فكل إعلان يجب أن يراه النزلاء بسهولة كما يجب أن يكون فى مكان يكثر فيه مرور النزلاء كأن يكون بالقرب من مداخل المصاعد أو مكتب الاستقبال .

وتختلف أماكن هــــذه الاعلانات باختلاف وسيلة الاعلان المتبعة إذ يجب وضع دليل خدمات الفندق وبطاقات البريد والمطبوعات فى غرف النزلاء كما يجب وضع اللافتات والخرائط التى توضح أماكن الصالات العامة والمحلات فى بهو الفندق الرئيسى .

رسم سياسة الإعـــلان :

بعد إستعراض وسائل الإعلان المختلفة ، فانه يجب دراسة المبادىء الأساسية لبناء وتوجيه وفحص نتائج البرامج الإعلانية ومراقبة ميزانيات الإعلان .

وقبل وضع أى برنامج للاعلان وتحديد ميزانيته فانه يتعين عمــل دراسة للسوق لمعرفة مصادر وطبيعة نشاط الفندق . هذه الدراسة يجب أن تتضمن المعلومات الآتية :

١ — عدد النزلاء خلال السنة موزعا على الأشهر المختلفة .

٢ — عدد النزلاء موزعا بالنسبة للجنسيات والمناطق الجغرافية .

٣ — نسب الاشغال وحجم المبيعات على مدار السنة .

٤ — عدد الحجوزات السنوية موزعة بالنسبة لوكلاء السياحة .

مما سبق يمكن لإدارة الفندق توجيه ميزانية الإعلان ورسم السياسات المختلفة على ضوء نتيجة هذه الدراسات ، كما يجب تركيز ميزانية الاعلان فى الوسيلة التى يمكن أن تأتي بأفضل النتائج مع إستمرار مراقبة نتائج هذه الإعلانات لإستبعاد غير المثمر منها أو عمل تعديلات اللازمة بالنسبة لهذه البرامج . وعلى وجه العموم يجب على إدارة الفندق إختيار الوسيلة الإعلانية التى يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من الجماهير موضوع هذه الدراسة وبأقل تكاليف ممكنة .

<u>ميزانية الإعلان :</u>

هناك عدة عوامل يجب أخذها فى الحسبان عند تحديد الميزانية السنوية للإعلان أهمها :

١ — إجمالى إيرادات الفندق .

٢ — نسب الاشتغال السنوية .

٣ — الفنادق المنافسة .

وحتى يمكن الوصول إلى أسس معينة لميزانية الإعلان وكيفية توزيعها لابد من تحديد النقط الآتيـــة :

١ — تحديـــد نوع وحجم المبيعات المطلوبة للسنة القادمة طبقـــا لميزانية الخطة (غرف — أطعمة — حفلات . . . الخ)

٢ — تحديد وسيلة الإعلان التى تساعد على إجتذاب العملاء طبقا للدراسات التى سبق عملها.

٣ — تحديد المواسم التى تقل فيها نسب الإشتغال والعمل على تركيز وسائل الإعلان خلال هـــذه المواسم .

٤ — تحديد التكاليف المقدرة لميزانية الإعلان بنسبة تتراوح بين ٢ ، ٢و٣ ٪ من إجمالى دخل الفندق وتوزيعها بين وسائل الإعلان المختلفة (الجرائد اليومية ، المجلات المحلية والعالمية ، مطبوعات الدعاية المختلفة ، البريد المباشر والإعلانات الداخلية)

وقد تختلف هذه النسبة من فندق إلى آخر تبعا لزيادة عنصر المنافسة أو بسبب الشهرة التى يتمتع بها الفندق وما يتبع ذلك من زيادة نسب الإشتغال دون ما حاجة إلى إعلان .

العمليـــات الآجلة

إن دراسة واجبات قسم الائتمان وكذا فهم الوسائل الصحيحة للعمليات الآجلة بالفندق من الضروريات لكل من المتخصصين فى العمليات الآجلة وكذا للمشرفين على إدارة الفنادق .

وإنه مما لا شك فيه أن تطور المعاملات التجارية وإزدياد نشاطها قد جعلت العمليـــات ة جزءاً لا يتجزأ من الأعمال التجارية حتى فى المنشآت التى تسير على أساس البيع النقدى ، قد تدعو الضرورة إلى تطبيق بعض العمليات الآجلة لظروف خاصة .

ولما كانت غالبية نزلاء الفنـــدق الذين لم يسبق التعامل معهم يقيمون بالفندق عدة أيام ، وكثيرا ما يغادرون إلى جهـــات قد لا تكون معلومة بسبب عدم توضيح ذلك على بطاقات التسجيل ، كما قد يتعمد بعض النزلاء عدم إعطاء عناوينهم الصحيحة ، مثل هؤلاء النزلاء إعتماداً على النظام المتبع فى الفنادق يقومون بالتوقيع على فواتير تمثل مسحوباتهم من المطاعم والبارات كما قد يطلبون صرف بعض الشيكات الخاصة بهم أو سداد أرصدة حساباتهم عن طريق شيكات يصدرونها باسم الفندق .

ولما كانت عادة مديرى الفنادق محاولة إرضاء النزلاء والعمـــل على تقديم كافة التسهيلات اللازمة لهم ، لذلك فكثيرا ما نرى فى الحياة العملية قيـــام بعض مديرى الفنادق بمنح الكثير من عمليـــات الإئتمان إلى أى نزيل دون التحقق جديا من مركزه المالى أو سمعته ، وخاصة لصعوبة الحكم على النزيل من حيث مركزه المالى أو لصعوبة أو إستحالة عمل التحريات اللازمة عن هؤلاء النزلاء نظراً لعدم توافر الوقت الكافى بخلاف مايحدث فعلا فى المؤسسات الأخرى حيث تقوم هذه المؤسسات بعمل التحريات اللازمة قبل تسليم البضاعة .

وحيث أن كافة العمليات الآجلة بالنسبة للفنادق غالبا ماتكون إما مجرد خدمات تقدم إلى النزلاء أو سلع تستهلك بمجرد تقديمها إليهم ، لذلك فانه يتعين على إدارة الفندق إتخاذ كافة الإحتياطات اللازمة لحماية عملية التشغيل من الخسائر التى قد تصيبها بسبب عدم دفع الديون المستحقة الناتجة عن التوسع فى عمليات الإئتمان ...

وعلى وجه العموم فان رفض عمليات الإئتمان لا تعتبر من السياسات الجيدة فى عمليات تشغيل الفنادق حيث قد تتسبب فى ضياع الكثير من الإيرادات التى يحققها الفندق ، وقد دلت الخبرات السابقة على أن أى نظام دقيق بعيدا عن التعقيد طالما يضيف نزلاء جدد إلى الفندق بالإضافة إلى زيادة السمعة الطيبة فيما يختص بالخدمات التى يقدمها لنزلائه .

لذلك فانه يمكن القول بأن وظيفة رئيس قسم الإئتمان تعتبر دون شك من العوامل المهمة فى زيادة حجم نشاط التشغيل كما تعتبر صماما للأمان ضد الأخطار التى قد تصيب الفندق نتيجة إستحالة تحصيل الديون .

ونظرا لأهمية وتعدد عمليات الإئتمان فقد خصصت بعض الفنادق الكبيرة أقساما مستقلة يشرف على كل منها مدير مسئول ، أما فى الفنادق الصغيرة فقد جرت العادة على أن يتولى مدير الفندق أو مساعده مهام هذه الوظيفة . ولاتصال قسم الائتمان إتصالا مباشرا بالمكتب الأمامى فانه يجب مراعاة أن يكون هذا القسم فى مكان يسهل معه الاتصال بالنزلاء لحل مشاكلهم .

مدير الائتمان : Credit manager

لما كان مدير الائتمان على إتصال دائم بكافة طبقات نزلاء الفندق بالرغم من إختلاف طباعهم . لذلك فانه قد يكون عاملا من العوامل التى قد تبنى أو تهدم سمعة الفندق تبعا لمقدرته فى كيفية معاملة النزلاء . لذلك يجب أن يكون دبلوماسيا ذو خبرة خاصة فى الحكم على من يتعاملون معه ، مخلصا فى عمله ، ذو مظهر حسن وذاكرة قوية . كما يجب أن يكون دقيقا فى إصدار قراراته وأحكامه .

كما يجب على مدير قسم الائتمان أن يكون ملما إلماما كافيا بالعمليات المصرفية وبقوانين وإدارة الفنادق . ويمكن الحكم على مقدرة مدير الائتمان بملاحظة النقط الآتية :

١ — نسبة الخسائر السنوية الناتجة عن إعدام الديون أو الشيكات المردودة لعدم تحصيلها بالنسبة إلى إجمالى إيرادات الفندق السنوية الناتجة عن العمليات الآجلة .

٢ — طريقته فى معاملة نزلاء الفندق وعملائه من حيث نجاحه فى الوصول معهم إلى حلول مرضية لكل من الطرفين .

٣ — تحصيل ديون الفندق أولا بأول والعمل على عدم زيادة مدة الأجل دون مبرر .

واجبات ومسئوليات مدير الائتمان :

يمكن تلخيص وظائف ومسئوليات مدير الائتمان فيما يلى :

١ — وضع الخطوط الرئيسية لسياسة الائتمان بحيث تلائم طبيعة عملية التشغيل بالفندق.

٢ — فحص ومراقبة المركز الائتمانى للنزلاء .

٣ — إعتماد صرف الشيكات الشخصية ومد أجل مدة الائتمان .

٤ — تحصيل الديون المستحقة للفندق .

٥ — تصحيح أية أخطاء تظهر على كشوف الحسابات المقدمة للنزلاء وفحص شكاواهم .

٦ — حفظ المستندات والدوسيهات الخاصة بكافة عمليات الائتمان .

٧ — الإشراف على حقائب النزلاء المحجوزة بالفندق ضمانا لسداد حسابات أصحابها ، وتتبع أرصدة الحسابات المشكوك فى تحصيلها وكذا تقرير إعدام الديون التى يثبت إستحالة سدادها .

علاقة إدارة الائتمان بالأقسام الأخرى :

يجب أن يتوافر التعاون الكامل المستمر بين إدارة الائتمان والكثير من الإدارات المختلفة فى الفندق وذلك لإمكان .

١ — حماية الفندق من خطر الخسائر الناتجة عن إعدام الديون .

٢ — تقديم الخدمات اللازمة للنزلاء والعملاء وبذلك يمكن زيادة المبيعات عن طريق منح المزيد من الائتمان .

ويكون تعاون موظف المكتب الأمامى والصرافين عن طريق إمداد إدارة الائتمان بأية معلومات ذات أهمية خاصة فيما يختص بمظهر العميل أو أية مبالغ غير عادية أو سلفيات قيدت على حسابه حتى يمكن لإدارة الائتمان بحث المركز الائتمانى لهذا العميل ومراقبة رصيد حسابه أولا بأول .

وحيث أن التعليمات تقضي بعدم قيام الصرافين بصرف شيكات النزلاء الذين لا يحملون بطاقات إئتمان مع ملاحظة عدم زيادة المبلغ المدفوع عن الحد الأقصى لقيمة الائتمان الممنوح له ، لذلك فانه يتعين على صراف المكتب الأمامي إخطار مدير الائتمان والحصول على موافقته قبل صرف أية شيكات لنزلاء لا يحملون بطاقات إئتمان .

كما يتعين على موظفي الخدمة العامة والإشراف الداخلي موافاة إدارة الائتمان بكافة البيانات عن حالة عفش النزلاء من حيث عدم وجود عفش أو وجود عفش خفيف أو كونه لا يدل على المظهر العام للنزيل .

هذه البيانات كثيرا ما تساعد مدير الائتمان على إتخاذ الإحتياطات الكافية ضد الخسائر التي قد تلحق عملية التشغيل نتيجة هروب النزلاء دون سداد حساباتهم أو زيادة قيمة الديون المستحقة عليهم عن الحد الأقصى لقيمة الائتمان وإحتمال عدم تحصيله وكذا إعطاء شيكات بدون أرصدة ، إلى غير ذلك من أسباب الخسائر .

مصادر طلبات الائتمان :

هناك ثلاث مصادر رئيسية لطلبات الائتمان :

١ — النزلاء الذين يتقدمون بطلباتهم شخصيا إلى إدارة الائتمان .

٢ — الطلبات التي ترد عن طريق البريد .

٣ — فتح حسابات جارية باسم الشركات والمؤسسات التي يتولى مندوبيها وموظفيها التردد على الفندق لأعمال مصلحية .

ويجب أن يتضمن طلب فتح الحساب إسم النزيل وعنوانه وإسم الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها ونوع الإئتمان المطلوب إلى آخر البيانات الموضحة على الطلب .

وبمجرد ثبوت تحريات إدارة الإئتمان فيما يختص بقوة المركز المالي للنزيل أو سمعته الطيبة في الأوساط التجارية ، تتولى إدارة الإئتمان إصدار بطاقة إئتمان تحمل رقما معينا للرجوع إليه في كافة الأحوال .

وبالإضافة إلى بطاقات الإئتمان الخاصة التى تصدرها شركات الفنادق لعملائها لإستعمال كافة الخدمات فى فنادق الشركة المختلفة ، هناك بطاقات إئتمان عالمية يمكن إستعمالها فى الفنادق والمطاعم طبقا لشروط معينة يتم الاتفاق عليها ، وأهم هذه البطاقات :

دينرز كلوب Diner's Club

الأمريكان إكسبريس American Express

الكارت بلانش Carte Blanche

إير ترافل كارد Air Travel Card

ونظرا لما تتمتع به هذه البطاقات من شهرة عالمية رأينا أن نعطى القارىء فكرة عامة عن أهم البطاقات المعروفة فى مصر وهى الأمريكان إكسبريس والكارت بلانش .

الأمريكان إكسبريس : American Express Credit Card

أصدرت إدارة الائتمان بشركة الأمريكان إكسبريس بطاقة إئتمان عالمية يمكن لحاملها حق إستعمال كافة الخدمات التى تقدمها الفنادق والمؤسسات الأخرى لعملائها مقابل توقيعه على فواتير هذه الخدمات على أن تتولى شركة الأمريكان إكسبريس سداد هذه الفواتير للفنادق والمؤسسات بعد خصم نسبة مئوية مقابل مصاريف التحصيل .

ولتنظيم الإشتراك فى هذا النظام أصدرت الأمريكان إكسبريس بعض التعليمات والشروط الواجب إتباعها والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ — توافق إدارة الفندق المشتركة فى هذا النظام على أن تسمح لحاملى بطاقات الأمريكان إكسبريس بقيد كافة مسحوباتهم على الحساب الجارى بالأسعار العادية للفندق .

٢ — يجب مراعاة مدة صلاحية بطاقة الائتمان والتأكد من صحة توقيع حامل البطاقة على الفواتير والإشعارات .

٣ — مراعاة تعليمات شركة الأمريكان إكسبريس فيما يختص بالحدود التى يجب أن لا تتعداها الشيكات الشخصية التى يطلب النزلاء صرفها من خزينة الفندق .

٤ — حددت شركة الأمريكان إكسبريس مسئوليتها عن سداد المبالغ المقيدة على حسابات حاملي البطاقات بمبلغ معين وعلى الفندق تحصيل مايزيد عن المبلغ المتفق عليه مباشرة من النزيل .

٥ — توافق شركة الأمريكان إكسبريس على سداد كافة الفواتير المقيدة على حسابات حاملي البطاقات رأسا إلى الفندق مقابل خصم قدره ٤ ٪ من إجمالي هذه الفواتير على أن لا تخضع عمولات وكلاء السياحة لهذا الخصم .

الكارت بلانش : Carte Blanche

أصدرته شركة Hilton Credit Corp. طبقا الشروط والتعليمات الموضحة فيما يلي :

١ — موافقة المشترك في هذا النظام على قبول جميع بطاقات الكارت بلانش السارية المفعول بالتصريح لحاملي الكارت بلانش بالشراء على الحساب من مؤسسته .

٢ — توافق هيلتون على شراء جميع الحسابات الناشئة عن إستعمال الكارت بلانش بخصم ٤ ٪ من إجمالي المبلغ على أن لا تخضع عمولات وكلاء السياحة لهذا الخصم .

٣ — ترسل كافة الإشعارات التي تحمل إسم ورقم حامل البطاقة وتوقيعه مرفقا بها ملخصا بإجمالي المبالغ المبينة على الاشعارات ناقصا الخصم المتفق عليه إلى شركة هيلتون بالولايات المتحدة الأمريكية حيث يتم سداد قيمة هذه الاشعارات بمجرد إستلامها .

٤ — يتحمل هيلتون جميع مخاطر القيد على الحساب نتيجة لاستعمال الكارت بلانش إذا أرسلت الاشعارات إلى هيلتون طبقا الشروط المتفق عليها .

إعتماد صرف الشيكات :

من ضمن التسهيلات التي تقدمها الفنادق لنزلائها قيامها بعملية صرف الشيكات الصرفية التي يصدرها النزلاء بإسم الفندق لسداد حساباتهم أو لغرض الحصول على النقدية لاستعمالهم الشخصي . وهناك عدة قواعد يجب أخذها في الحسبان عند صرف هذه الشيكات .

(ا) نزلاء يحملون بطاقات إئتمان :

يمكن صرف شيكات هؤلاء النزلاء دون أخذ موافقة إدارة الإئتمان بشرط أن لا تتعدى قيمة هذه الشيكات عن الحد الأعلى لقيمة الإئتمان الممنوح لحامل البطاقة . فاذا ما زادت قيمة الشيكات الشخصية عن الحد الأعلى فلا بد من الرجوع إلى إدارة الإئتمان لأخذ الموافقة اللازمة .

) نزلاء لا يحملون بطاقات إئتمان :

يجب أخذ منتهى الحيطة فى حالة الموافقة على صرف شيكات لنزلاء لا يحملون بطاقات إئتمان أو غير معروفين لإدارة الفندق ، وقد وجد فى معظم هذه الحالات أن مثل هذا الوضع قد يكون حساسا ودقيقا بالنسبة لمدير الائتمان بالفندق كما تتطلب نوعا من الكياسة وحسن التصرف فى مناقشة النزيل وخاصة عند طلب المعلومات الكافية لإثبات شخصيته وقوة مركزه المالى والاجتماعى .

الشيكات المرتدة : Returned checks

ترسل كافة الشيكات المرتدة إلى إدارة الائتمان لتتولى عملية تحصيلها ، كما يجب على هذه الإدارة القيام بفحص بطاقات الائتمان وكذا ملفات الحجز بعد الحصول على بطاقات حسابات هؤلاء النزلاء للتأكد من سلامة الاجراءات ومدى قوة مركز العميل بالنسبة لمدفوعاته عن المدد السابقة .

ويمكن تلخيص الخطوات الواجب على مدير الائتمان القيام بها فيما يلى :

١ — إخطار المكتب الأمامى وكذا قسم الحجز باسم العميل لوقف الائتمان الممنوح له وإخطار الادارة فى حالة حضور النزيل مرة ثانية .

٢ — تتولى إدارة الائتمان بإرسال خطابات إلى العميل تطالبه بسداد قيمة الشيك المردود مضافا إليه مصاريف التحصيل أو إخطار العميل بما يفيد قيام الفندق مرة ثانية بإيداع الشيك طرف البنك .

٣ — إذا إرتد الشيك مرة ثانية بعد إعادة إيداعه فيجب إخطار العميل بضرورة سداد الشيك خلال فترة معينة وإلا إضطر الفندق لاتخاذ الاجراءات القانونية للمحافظة على حقوقه .

٤ — يجب القيام بعمل تقرير يومى عن كافة الشيكات المردودة وإرساله إلى مدير الفندق . فاذا كان الفندق واحدا من سلسلة فنادق تابعة لشركة واحدة فيجب إرسال صورة من هذا التقرير إلى الفنادق الأخرى .

الفصل التاسع

العمالة والأجور

- مراقبة الأجور.
- حسابات الأجور.

العمالة والأجــــور

كنتيجة حتمية للزيادة المستمرة في تكلفة الأجور والمرتبات ، وتطبيقاً للقوانين الاشتراكية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية ، فقد أصبح لزاماً على مديري الفنادق والمطاعم أن يعطوا أهمية خاصة لنظام مراقبة الأجور ووسائل عــــلاج كثرة تغيير الموظفين حتى يمكن الإحتفاظ بمستوى الخدمة وأعمال الصيانة المستمرة دون تخفيض فى الأرباح أو نقص فى الإيرادات.

مراقبة الأجور

إن الغرض من مراقبة الأجور لايعنى إجراء بعض المحاولات غير الواعية لخفض رقم الأجور والمرتبات المدفوعة لعمال الفندق دون النظر إلى حجم عمليات التشغيل ، وإنما يقصد بها رسم سياسة المراقبة والتخطيط حتى يتناسب عدد عمال الفندق مع حجم البيعات والخدمات . وكذا توجيه ومراقبة العمال حتى يمكن تحقيق أعلى مستوى من الخدمة بالاضافة إلى تقليل الوقت الضائع نتيجة لعدم وجود التخطيط السليم لتنفيذ الأعمال .

وحتى يمكن رسم وتطبيق أحدث الأنظمة لمراقبة الأجور فانه يتعين تنفيذ الخطوات التالية:

١ — تقييم الوظـــائف .

٢ — تحديد مستويات الأداء النموذجية .

٣ — وصف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها .

٤ — التنبؤ بحجم البيعات المتوقعة .

٥ — وضع ومراقبة جداول ورديات العمال بأقسام الفندق المختلفة .

١ ــ تقييم الوظـــائف

يتوقف نجاح تطبيق أنظمة مراقبة الأجور فى الفنادق على وضع مقاييس محددة للأداء لكل مجموعة من الوظائف فى كل قسم من أقسام الفندق . هـذه المجموعات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة انواع هى :

(أ) مجموعة الوظائف الثابتة :

وهى الوظائف التى لا تتغير بتغير حجم العمل ، كوظائف مديرى الادارات ومساعديهم وبعض وظائف المشرفين الأخرى . ويمكن قياس وتقييم أداء هذه المجموعة على أساس حجم الفندق وطريقة تشغيله وموقعه ، بالاضافة إلى بعض عوامل أخرى تتعلق بالتنظيم الإدارى .

(ب) مجموعة الوظائف النصف متغيرة :

وهى الوظائف التى تتغـــير فقط بتغير حجم عمليات التشغيل من الارتفاع الكبير أو المتوسط إلى الانخفاض الشديد ، وهى تشمـــل عادة مشرفات الأدوار وعاملات المطعم وموظفى الاستقبال والسراقين والموظفين الكتابيين عموما . ويمكن تقييم أداء هذه المجموعة على أساس نسبة إشغال الفندق ، وعدد المترددين على المطاعم No. of Covers ، وحجم مبيعات المشروبات .

(جـ) مجموعة الوظائف المتغيرة :

وهى الوظائف التى يمكن أن تتذبذب يوميا نتيجة التغير فى حجم عمليات التشغيل ، وهى تشمـــل جميع الوظائف الأخرى مثل الجرسونات والشيالين وغاسلى الصحون ومشرفات الغرف والطباخين . ويمكن تقييم أداء هذه المجموعة على أساس نسبة إشغال الفندق وعدد المترددين على المطاعم وحجم مبيعات المشروبات .

بعد تحديد مجموعات الوظائف وتقسيمها إلى وظائف ثابتة ووظائف نصف متغيرة ووظائف متغيرة فانه ينبغى إستخدام هـذا التصنيف فى كشوف الأجور حسب الأقسام المختلفة كما هو موضح فيما يلى :

قسم الغرف

المكتب الأمامى :

مدير المكتب الأمامى	Front office Manager
كاتب الغرف	Room clerk
كاتب الحجز	Reservation clerk
موظف البريد والإستعلامات	Mail and Information clerk

قسم الأمن :

رئيس القسم	Chief Security officer
ضابط أمن	Security officer
حـــارس	Watchman

الإشراف الداخلى :

مديرة المنزل	Executive housekeeper
مساعدة مديرة المنزل	Assistant Housekeeper
مشرفة أدوار	Floor Supervisor
مشرفة غرف	Maid
مشرفة غرف البياضات	Linen room Supervisor
فـــراش	Houseman
عامــل نظافة	Cleaner

قسم الخدمة العامة :

رئيس القسم	Superintendent of Service
رئيس الوردية	Bell Captain
ساعى خدمــة	Bellman
شيــال	Porter
عامل مصعد	Elevator operator
بواب	Doorman

قسم الطعام

القسم الإدارى :

مدير قسم الأطعمة والمشروبات	Food and Beverage Manager
محاسب تكاليف الطعام	Food controller
صراف المطعم	Restaurant Cashier
مراقب مطعم	Checker
مخزنجـــي	Storekeeper

المطـــابخ :

كبير الطباخين	Executive chef
طبـــاخ	Cook
جـــزار	Butcher
حـــلواني	Pastry
خبـــاز	Bakery

قسم النظافة :

رئيس القسم	Steward
غســـال صحون	Dishwasher
عامل تنظيف الفضية	Silverman

قسم الخـــدمة :

متردوتيـــل	Maitre d'hotel
رئيس سفرجية	Headwaiter
رئيس صف	Captain
سفرجي	Waiter
مساعد سفرجي	Busboy

قسم المشروبات

القسم الإدارى :

مدير الأطعمة والمشروبات	Food and Beverage Manager
محاسب تكاليف المشروبات	Beverage Controller
صراف البار	Bar Cashier
مراقب	Checker

خدمة البارات :

رئيس سفرجية ورئيس صف	Haidwaiter and Captain
جرسون	Bar Boy
عامل بار	Bartender

قسم النظافة :

مشرف	Steward
عامل تنظيف الأدوات الزجاجية	Glass washer

قسم التليفونات

رئيس قسم التليفونات	Chief operator
عامل تليفون	Telephone operator

قسم الغسيل والكى والتنظيف الكيماوى

رئيس القسم	Laundry Manager
عامل الغسيل	Washer
مكوجى	Ironer and Press operator
عامل تسليم	Runner and delivery boy

الإدارة العامة

General Manager	المدير العام
Executive assistant manager	مساعد المدير العام
Secretary	سكرتيره
	الحسابات :
Chief accountant	رئيس الحسابات
Accountant	محاسب
Book keeper	ماسك دفاتر
Night auditor	المراجع الليلى
Front office Cashier	صراف المكتب الأمامى
Paymaster	كاتب الأجور
Time keeper	كاتب الوقت
Receiving clerk	مندوب الإستلام
Credit manager	رئيس قسم الإئتمان
	المشتريات :
Purchasing Agent	مندوب المشتريات

إدارة شئون العاملين

Personnel Manager	مدير شئون العاملين
Hotel Doctor	طبيب الفندق
Nurse	ممرضة

قسم الدعاية وتنمية المبيعات

Sales Manager	مدير المبيعات
Sales Representative	مندوب المبيعات
Public Relation Manager	مدير العلاقات العامة

قسم الإضاءة والقوة المحركة

كبير المهندسين	Chief Engineer
محل تشغيل تكييف الهواء والثلاجات	Operating, ventilation and refrigeration unit
محل غلايات	Boiler room
محل تزييت	Oiler room

قسم الصيانة والإصلاح

كهربائي	Electrician
سباك	Plumber
ميكانيكي	Mechanic
نجار	Carpenter
مبيض	Painter
منجد	Upholsterer
جنايني	Gardener

٢ – تحديد مستويات الأداء النوعية :

يمكن تحديد معدلات الأداء عن طريق دراسة وتقييم المعدلات السابقة وتحليل الوظائف المختلفة . ويتكون كل معدل من هذه المعدلات من عدد من وحدات العمل (عدد الغرف ـ عدد الوجبات ـ قيمة مبيعات المشروبات) التي يمكن أن يقوم بها كل عامل في وقت معين . فعلى سبيل المثال فإن معدلات مشرفات الغرف والطباخين والسفرجية وعمال البارات يجب أن تحسب على أساس ما يمكن أن ينتجه كل منهم في ثمان ساعات . أما جرسونات المطعم ومساعدو الجرسونات فإن وحدة التعبير هي الوجبة Meal Standard مبنيا على أساس الوقت الذي تستغرقه كل وجبة من الوجبات (الغداء ثلاث ساعات ، العشاء أربع ساعات ...)

أما قيمة المشروبات المباعة في صالات المطعم فيمكن تحويل قيمتها إلى وحدات عمل على أساس معامل تحويل يتم تحديده طبقا لنوع المشروبات المباعة (كوكتيلات ، مبيعات

بالزجاجة . . .) وكذا على أساس أسعار المشروبات فى كل صالة . ففى صالات الطعام الرئيسية حيث تُجمع نسبة مبيعات الزجاجات الكاملة فإن معامل تحويل قيمة مبيعات المشروبات إلى وحدات قد يختلف باختلاف مستوى الأسعار فى كل صالة ، أما فى الأماكن التى تقوم فقط ببيع المشروبات كالبارات فإن وحدة قياس الإنتاج يجب أن تكون على أساس وحدة نقدية لكل عامل من عمال البــــارات . أما بالنسبة لعمال الخدمة العامة فإنه يمكن إحتساب وحدة قياس على أساس عدد « المشاوير » التى يقوم بهـــا كل منهم لنقل حقائب النزلاء القادمين المغادرين وتوصيل الرسائل إلى النزلاء بغرفهم ، كما يمكن تحديد أعمال مشرفات الغرف على أساس عدد الغرف التى يتم ترتيبها خلال ٨ ساعات بينما تحدد أعمال الطباخين وغاسلى الصحون على أساس عدد الوجبات No. of Covers .

ومن أهم العوامل التى يجب أخذها فى الحسبان عند دراسة معدلات الأداء هى :

١ — الوقت اللازم لإتمام وحدة عمل معينة أو الإنتهاء من عملية محددة .

٢ — التصميم الهندسى لمناطق الإنتاج وأماكن التشغيل الأخرى والمسافة التى ينبغى على عمال الخدمة قطعها ذهابا وإيابا خلال فترة الوردية .

٣ — نوع أدوات ومهمات التشغيل المستخدمة فى الإنتاج .

٤ — مدى خبرة العمال وتدريبهم على القيام بالأعمال المسندة إليهم .

٥ — نوع الخدمة وقوائم الطعام فى كل صالة .

٦ — اللوائح والقوانين العمالية المحلية .

كما أنه عند إتمام وضع معدلات الأداء فإنه يتعين إحتساب تكلفتها لإمكان الوصول إلى تكلفة العمالة اللازمة لإنتاج وحدة عمل واحدة . فإذا فرضنا أن مايخص الوجبة الواحـــدة من إجمالى عدد الوجبات التى إتخذت مقياسا لإنتاج كل طباخ هى حوالى ٤٠ مليما من إجمالى أجر الطباخ ، وأن نسبة الأجور المباشرة للقسم تبلغ حوالى ١٠٪ ، فإنه يمكن تحديد متوسط

لقيمة أجور مجموعة الوظائف المتغيرة في كل قسم ، وبإضافة تكلفة الوظائف النصف متغيرة والوظائف الثابتة يمكن الوصول إلى إجمالي الأجور القياسية لكل قسم عند أي مستوى من مستويات حجم العمل .

وفيما يلي نعطي بعض الأمثلة لمعدلات الإنتاج المختلفة .

الوظيفة	المعدل لكل عامل	الفترة الزمنية
مشرفات الغرف	١٦ غرفة	٨ ساعات
عمال الخدمة العامة	٢٥ مشوار	٨ ساعات
مضيفات الكافيتريا	٢٠ شخص	٤ ساعات
جرسونات المطاعم	١٥ شخص	٤ ساعات
الطباخين	٩٠ — ١١٠ شخص	٨ ساعات
غاسلي الصحون	١٥٠ — ٢٠٠ شخص	٨ ساعات
بارمان	٨٠ جنيها	٨ ساعات

٣ وصف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها :

يعطي هذا الوصف مايجب أن يقوم به كل عامل من عمال الفندق وحجم العمل المفروض أدائه . (عدد الغرف التي تقوم باعدادها كل مشرفة ـ عدد الترابيزات التي يقوم كل جرسون بالخدمة عليها ـ عدد ساعات العمل اللازمة لتنفيذ العمليات المختلفة بالفندق . . . الخ)

هذا الوصف كثيرا مايساعد إدارة الفندق في عملية التنبوء بحجم العمل المطلوب تنفيذه ومدى كفاءة عدد العمال المثبتين في كل قسم للقيام بهذا العمل .

وعند وضع هذا التوصيف الوظيفي وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة لا بد من مراعاة النقط الآتية :

(أ) العمل الواجب أداؤه .

(ب) من يقوم بهذا العمل .

(جـ) طريقة أداء العمل .

(أ) العمل الواجب أداؤه :

ويتضمن تحليل كل وظيفة وواجبات الموظف الذى يقوم بها . ويجب على كل رئيس قسم أو مشرف أن يكون على علم تام بوصف الوظائف التى يشرف عليها وواجبات ومسئوليات من يتبعه من الموظفين حتى يمكنه الإشراف على موظفيه والحصول على أعلى كفاية إنتاجية لهم .

(ب) من يقوم بالعمل :

حتى يمكن الوصول إلى المستوى النموذجى لكل وظيفة فانه يتعين معرفة من يجب أن يقوم بكل وظيفة من حيث درجة الكفاية الفنية والثقافيـــة أو المهارة اليدوية وكذا المستوى العلمى وحالة الموظف الصحية وشخصيته من حيث قدرته على التوجيه أو تحمل المسئولية ومدى التدريب اللازم لتمكينه من القيام بالعمل المسند إليه .

وكنتيجة للاختبارات النفسية التى يمكن أن تكشف عن مواهب الأفراد فانه يمكن إعطاء العامل عملا يتناسب مع مقدرته ، بحيث نستطيع أن نحصل منه على دخل أكبر بالإضافة إلى الفائدة التى تعود على إدارة الفندق من زيادة الإنتاج ومن رضاء العمال والموظفين .

ومن المسلم به أن عمليـــة الجمع بين الوظائف كثيرا ما تساعد على ضغط تكلفة الأجور بشرط مراعاة إختيار الموظف المناسب للجمع بين أكثر من وظيفة متشابهة .

وعند إجراء التخطيط اللازم بشأن تحديد من يقوم بالعمل ، فلا بد أيضا من دراسة مدى الوفر المادى الذى يمكن تحقيقه وكذا مستوى الخدمة عند المفاضلة بين تكليف بعض عمـــال الفندق بالعمل وقتا إضافيا أو تعيين بعض العمال المؤقتين للعمل فى الحفلات الكبيرة التى تتطلب الكثير من الأيدى العاملة المدربة .

(ج) طريقة أداء العمل :

تتوقف كفاية العامل الإنتاجيـــة كما تتوقف زيادة الإنتاج إلى حد كبير على الطريقة التى يؤدى بها العمل ، لذلك يجب تحديد أحسن وأسهل الطرق للقيام بوظائف الفندق المختلفة حتى يمكن تقليـــل الوقت الضائع عن طريق محاولة وإستبعاد الكثير من الحركات غير اللازمة وبذلك يمكن تحديد الوقت النموذجى لكل عمل والقضاء على الجهود الضائعة ومحو الإسراف .

ولتحقيق ذلك يجب العمل على دراسة كل وظيفة على حدة دراسة تحليلية آخذين في الإعتبار الأجابة على الأسئلة الآتية :

- ما هى ظروف العمل لكل وظيفة ؟
- هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة ؟
- هل يمكن أن تكون هذه الوظيفة أكثر إنتاجا ؟
- ما هى أحسن الأوقات لإنجاز العمل ؟
- هل يتم تنفيذ العمل فى مكانه المناسب ؟

ما هى ظروف العمل داخل أقسام الفندق المختلفة :

يجب التعرف بدقة على ظروف العمل داخل أقسام الفندق لإمكان تحديد كيفية تنفيذ العمل ، والوقت اللازم لأداء الأجزاء المختلفة منه وإستبعاد الحركات غير الضرورية بالإضافة إلى كفاءة الموظفين ومدى رضاء العمال عن أعمالهم .

كما يجب مد العمال بالأدوات والمعدات اللازمة لكل نوع من العمل مع تنظيم وضع المعدات والأدوات اللازمة للعمال حتى تكون فى متناول أيديهم عند طلبها .

هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة :

كنتيجة للتقدم العلمى فى ميدان الصناعة رأت معظم الفنادق الكبيرة ضرورة إدخال الوسائل الآلية كوسيلة من وسائل تخفيض عدد الأيدى العاملة وضمان الدقة مع السرعة فى تنفيذ العمل

هل يمكن زيادة القوة الإنتاجية للعامل :

كلما قل الوقت اللازم لأداء عمل معين ، كلما زادت قوة الإنتاج وانخفضت تبعا لذلك تكلفة الأجور والمرتبات ، ولقد أثبتت الدراسات الفنية أنه يمكن الإقتصاد فى الوقت عن طريق تحليل وظائف الفندق المختلفة ومحاولة إدخال التعديلات اللازمة عن كيفية تنفيذ العمل فى أقل وقت ممكن .

ما هي أحسن الأوقات لإنجاز العمل :

يجب إختيار أنسب الأوقات لإنجاز الأعمال المختلفة بالفندق وخاصــة ما يؤثر منها على راحة النزلاء ، كضرورة القيام بتنظيف الأماكن العامة بالفندق ليــلا حيث تقل الحركة والمشي وبذلك يمكن إتمام العمل في أقل وقت ممكن وكذا إتمام عملية مراجعة حسابات النزلاء أثناء الليل بواسطة المراجعين الليليين ... الخ .

تنفيذ العمل في مكانه المناسب ؟

تعتبر هذه النقطة من الوسائل الهامة التي تساعد على تخفيض تكلفة الأجور وتحسين الخدمة في عمليات تشغيل الفندق . ولقد رأينا أن وجود قسم الإستلام في مكان قريب من باب الدخول ومخازن الفنــدق يساعد على سرعة عمليات إستلام البضائع وتوزيعها ، كما أن وجود مخازن الأطعمة والمشروبات بجوار مطابخ الفندق يوفر الكثير من الأيدى العاملة في عمليــة نقل البضائع .

ولقد وجد أن توحيد مناطق الإنتاج المتشابهة في مكان واحد يساعد على ضغط مصاريف التشغيل وخاصة بند الأجور والمرتبات .

٤ — التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة :

تعتبر عملية التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة حجر الأساس في مراقبة تكلفة الأجور عامة والمرتبات الإضافية وبدل العمل الإضافي خاصة . وتتطلب الدقة في عملية التنبؤ ضرورة تجميع وتحليل الكثير من البيانات التي يمكن بواسطتها عمل التقديرات عن حجم المبيعات المتوقعة إعتمادا على الخبرة السابقة .

هــذه البيانات مثل عدد حجوزات الغرف ، الأجازات ، الأعياد ، المواسم ، المهرجانات الرياضية والعلمية ، المعارض التجارية التي يمكن الحصول منها على مزيد من الإيرادات بالإضافة إلى حجم مبيعات الأطعمة والمشروبات يجب تجميعها يوميا لكل أسبوع على حدة وعلى أساسها تتم عملية التنبؤ بحجم الإيرادات المتوقعة من كل من مبيعات الغرف والأطعمــة والمشروبات وباقي الأقسام الأخرى .

بعد مناقشة وإعتماد هذه التقديرات من الإدارة ، يتم توزيع نسخ من هذه التقديرات على رؤساء أقسام الفندق لإستخدامها كأساس فى تحضير جداول ورديات العمال وتنسيق الأجازات الأسبوعية وكذا الأجازات السنوية مما يساعد على تخفيض بدل العمل الإضافى وكذا الحد من الإستعانة بالعمال المؤقتين .

وهنـا يجب أن تؤكد أن إجراء مثل هذه التقديرات يجب أن يتم على أساس دورى ثابت ودقيق وفى مواعيد محددة تحت إشراف ومسئولية مدير الفندق وإلا أصبحت عمـلا روتينيا لا يحقق الفائدة المرجوة منه بل لا يساوى الجهد المبذول فى أدائه .

٥ — وضع ومراقبة جداول ورديات العمال :

بعد دراسة عمليات التشغيل المختلفة بالفندق ووصف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها وكذا الانتهاء من عمل التقديرات المتوقعة لحجم عمليات التشغيل ، يتولى رئيس كل قسم وضع جداول الورديات لعماله لمقابلة التغييرات اليومية فى حجم العمل المطلوب أدائه وعمل التعديلات اللازمة فى توزيع العمال على عدد ساعات العمل بحيث تتضمن هذه الجداول أسماء العمال المستديمين اللازمين للقيام بالأعمال اليومية المتوقعة وكذا العمال المؤقتين لمقابلة الزيادات الطارئة فى حجم عمليـات التشغيل .

وعند وضع جداول الورديات فانه يجب ملاحظة تناسب توزيع العمال مع حجم عمليات التشغيل خلال ساعات العمل بحيث يمكن تقسيم ورديات العمال لتحقيق التوازن بين كمية العمل وعدد العمال اللازمين لأداء هذا العمل . هذا التناسب كثيرا ما يساعد على سرعة إنهاء العمل فى الأوقات المطلوبة دون الإلتجاء إلى تشغيل أوقات إضافية كما يحقق العدالة بين عمال الفندق.

حركة تغيير الموظفين:

يعتبر إرتفاع معدل تغير العمال بالفنادق من أهم المشاكل العمالية التى تعترض إدارة الفندق عند تنفيذ أنظمة مراقبة الأجور إذ أن ذلك يعنى ذبذبة كبيرة فى أرقام أجور العمال وعـدم ثباتها مما يصعب معه عمليات المقارنة بالإضافة إلى إرتفـاع تكلفة العمالة وضعف الكفاية الإنتـاجية للعمال .

ويمكن تلخيص أسباب الارتفاع فى تكلفة العمالة خاصة ومصاريف التشغيل عامة نتيجة إرتفاع معدل تغير العمال فيما يلى :

١ — كثرة العمل الإضافى بالنسبة لكل من قسم شئون الأفراد وقسم الأجور لإنهاء خدمات العمال وتعيين العمال الجدد وما يتصل بهـــا من تكاليف الإعلانات عن الوظائف الخالية فى الجرائد .

٢ — مصاريف الكشف الطبى على العمال الجدد .

٣ — تكاليف تدريب العمال وما يتطلب ذلك من ضياع بعض أوقات المشرفين وكذا كثرة المهمات المستهلكة أثناء التدريب .

٤ — زيادة تكلفة الأجور نتيجة لإرتفاع نسبة بدل العمـل الاضافى بين عمال القسم لإمكان الاحتفاظ بالخدمة المثالية أثناء عملية تدريب العمال الجدد

٥ — إرتفاع نسبة المصاريف الأخرى مثل مصاريف الصيانة وإصلاح أدوات ومهمات الفندق نتيجة سوء الاستعمال بالإضافة إلى إحتمال زيادة كمية المواد المستهلكة عن المعدل النموذجى .

٦ — إحتمال بعض الخسارة فى عمليات التشغيل نتيجة سوء الخدمة وما قد يعانيه الفندق من الدعاية السيئه بسبب عدم كفاءة عماله وموظفيه .

<u>أسباب إرتفاع معدل تغير الموظفين وعلاجه :</u>

تختلف أسباب إرتفاع تغير العمال تبعا لظروف تشغيل كل فندق ، إلا أن أهم أسباب هذا الإرتفاع يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ — ضعف مستوى الأجور :

يجب على إدارة شئون العاملين القيام بشرح سياسة الأجور بالفندق كما يجب منح بعض العلاوات الاستثنائية أو المكافآت التشجيعية للعمال الأكفاء حتى يكون ذلك دافعا للآخرين للقيام بأعمالهم على خير وجه .

٢ — عدم وجود فرص التقدم :

يجب على إدارة الفنـــدق إتاحة الفرص الـكافية للعمال والموظفين عن طريق التدريب المستمر لترقية العمال الأكفاء تحسينا لمراكزهم المالية والأدبية .

٣ — عدم وجود عدالة فى توزيع العمل :

يجب مراعاة العدالة فى توزيع العمل داخل كل قسم وذلك بتجنب إسناد المزيد من العمل إلى العمال الأكفاء بسبب نشاطهم وتفانيهم فى العمل بينما يتقاضى زملاؤهم نفس الأجر مع عدم قيامهم بنفس العمل .

٤ — سوء الأحوال المحيطة بمكان العمل :

حتى يمكن رفع كفاية العامل الانتاجية وترغيبه فى الاستمرار فى عمله فانه يجب مراعاة الظروف المحيطة بالعمل من حيث نظافة المكان وقوة الاضاءة وحسن التهوية بالاضافة إلى كافة التسهيلات الأخرى كأماكن الاستراحة وغرف خلع الملابس . . . الخ

٥ — إنعدام الرغبة أو الاهتمام بالعمل :

يجب على إدارة الفندق ان تشعر كل موظف بأهميته فى نجاح عملية التشغيل ومحاولة خلق نوع من المنافسة بين العمال أو بين الأقسام المختلفة لإمكان القضاء على الملل الذى قد يصيب العمال أو الروتين الذى قد يتسبب فى فقدان الاهتمام بالعمل .

٦ — المحسوبيـــة :

يجب القضاء على المحسوبية داخل الفندق حتى يشعر كل عامل وموظف بـأن الكفاءة والاخلاص فى العمل همـا الوسيلة الوحيدة للوصول إلى أعلى المناصب دون تمييز أو أسباب شخصية .

بدل العمل الاضافى والأجور الاضافية :

تهدف أنظمة مراقبة الأجور فى الفنادق إلى الحد من الإسراف فى منح بـدل العمل الاضافى ومراقبة تعيين العمال المؤقتين وتشغيلهم كوسيلة من وسائل تخفيف عبء الأجور على

المنشأة . ومن أهم وسائل الرقابة ضرورة أخذ موافقة مدير الفندق مقدما على طلب تعيين العمال الاضافيين أو تكليف العمال بالقيام بالعمل الاضافي مع بيان أسبابه ، على أن ترسل طلبات العمال الاضافيين وكذا الأجور الاضافية إلى إدارة شئون الأفراد وكذا قسم الأجور لإنهاء .. هؤلاء العمال طبقا للمدد المعتمدة من الإدارة وكذا صرف مستحقاتهم أو إحتساب بدل العمل الاضافي المستحق لهم .

كما يجب الاهتمام بمراقبة مواعيد حضور وإنصراف هؤلاء العمال وذلك بتسجيلها على بطاقات خاصة كالموضحة بالشكل رقم (٨٣) . هذه البطاقات يمكن إستخدامها في الفنادق الكبيرة حيث يستعمل الجزء (أ) كبطاقة شخصية للعامل ، (ب) خلو طرف وإعتماد للصرف ، (جـ) بطاقة زمن .

ولسهولة إجراء القيود المحاسبية الخاصة بالأجور الاضافية نظرا لتعددها وإختلاف مواعيد صرفها ، فقد جرت العادة على صرف هذه الأجور بموجب أذونات صرف أجور إضافية بعد إستقطاع الضرائب المستحقة ، على أن تقيد صافي المبالغ المنصرفة في يومية المصروفات ن حساب مراقبة يطلق عليه حساب الأجور الاضافية ويتم ترحيل هذا الحساب إلى الأستاذ العام في نهاية كل شهر .

يتولى محاسب الأجور تفريغ مفردات هذه الأذونات على كشف خاص موضحا به قيمة .. الأجور الإضافية والضرائب المستقطعه ثم تجمع مفردات هذه الكشوف وتدرج ضمن التسوية العامة للأجور والمرتبات في نهاية كل شهر وذلك بتحميل كل قسم بإجمالي قيمة الأجور الاضافية خلال الشهر مع جعل حساب مصلحة الضرائب دائنا بالضرائب المستحقة الدفع وكذا الحسابات الدائنة الأخرى ، كما يجعل دائنا صافي الأجور الاضافية التي تم صرفها والتي يتم ترحيلها إلى الجانب الدائن لهذا الحساب بالأستاذ العام . وبطبيعة الحال فان الجانب المدين لهذا الحساب بالأستاذ العام وهى تمثل قيمة النقدية المنصرفة فعلا والذى سبق ترحيله من دفتر يومية المصروفات يجب أن يتساوى مع الجانب الدائن المرحل من إذن تسوية الأجور والمرتبات .

فهرس


تم بحمد الله